

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛИТВИНЮК Андрій Васильович

**Особливості мотивації та стимулювання
персоналу організації./ Features of motivation and
stimulation of personnel of organization.**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
А. В. Литвинюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Н. М. Бакуліна

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"04" 2/серпень 2020 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

План

Вступ

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.

1.1. Особливості сучасного трактування понять «мотивація» та «стимулювання» в контексті управління персоналом організації

1.2. Трансформація підходів до форм і методів стимулювання персоналу в нових економічних умовах.

1.3. Методологія формування мотиваційного механізму в організації.

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Техноцентр Маяк».

2.1. Коротка економіко-організаційна характеристика Товариства.

2.2. Аналіз наявної системи стимулювання персоналу у ТОВ «Техноцентр Маяк».

2.3. Моніторинг рівня мотивації персоналу в Товаристві.

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ III. РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕХНОЦЕНТР МАЯК».

3.1. Оцінка ефективності системи стимулювання персоналу Товариства.

3.2. Напрями удосконалення мотиваційної політики у ТОВ «Техноцентр Маяк».

Висновки до третього розділу

ВИСНОВКИ

АНОТАЦІЯ

Литвинюк А.В. Особливості мотивації та стимулювання персоналу організації . – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління персоналом».– Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2020.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано сучасний стан мотивації й стимулювання персоналу організації ТОВ «Техноцентр Маяк», розроблено практичні рекомендації щодо можливих шляхів його вдосконалення та запропоновано практичні поради щодо удосконалення мотиваційної політики організації.

ANNOTATION

Lytvyniuk A. V. «Features of motivation and stimulation of the personnel of organization». – Manuscript.

Master 's degree study program on the specialty 073 " Management " of the master program "Human Resources Management " .- West Ukrainian National University. - Ternopil, 2020.

The qualifying work analyzes the current state of motivation and stimulation of the staff of the organization LLC "Technocenter Mayak", developed practical recommendations for possible ways to improve it and offered practical advice on improving the motivational policy of the organization.

Вступ

Актуальність теми. На сьогоднішній день всі організації знаходяться в умовах постійної конкуренції. Необхідність постійно розвиватись, завойовувати власну «нішу» в умовах ринкової економіки, підтримувати конкурентоспроможність компанії та «завойовувати споживача» - є сучасними реаліями функціонування бізнесу та ведення господарської діяльності.

Компанії буквально стають перед вибором шляху для удосконалення. Певні організації в силу специфіки роботи роблять це за рахунок інвестицій у технічну базу, покращення технології виробництва, а також нарощення виробництва. Інші компанії досягають мети за допомогою вкладення коштів у персонал організації та покращення умінь та навичок власних працівників.

У зв'язку із посиленням конкуренції на ринку, компанії змушені приймати рішення, які дозволять забезпечити зростання вкладу кожного працівника компанії для досягнення поставлених цілей. Основним завданням провідних компаній є раціоналізація наявних способів управління персоналом організації, оскільки наявність усіх необхідних вмінь, навичок та досвіду не є запорукою ефективності праці. Головним ж рушієм є підвищення мотивації персоналу.

Актуальність проблеми мотивації персоналу зумовила значний інтерес науковців до неї. Питання мотивації досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток проблеми мотивації зробили: Колот А.М., Островерхов В.М., Прохоровська С.А., Грішнова О. А., Савченко О. О., Шушпанов Д. М., Бакуліна Н. М.

Світова практика показує, що вибравши правильну систему мотивації компанії здатні досягати дуже вагомих результатів.

На сьогодні, вивчення наукових та практичних підходів до мотивації персоналу є одним з найактуальніших питань.

Мета роботи: проаналізувати сучасний стан мотивації й стимулювання персоналу організації ТОВ «Техноцентр Маяк» та розробити практичні рекомендації щодо можливих шляхів його вдосконалення .

Для досягнення поставленої мети в ході дослідження були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- узагальнення теоретичних підходів до мотивації та стимулювання;
- проведено аналіз позитивних та негативних сторін системи стимулювання персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю «Техноцентр Маяк»;
- показано механізм створення мотиваційної політики компанії;
- здійснено оцінку мотиваційної системи досліджуваної компанії;
- розроблено практичні напрямки вдосконалення наявної системи мотивації працівників

Об'єктом дослідження є персонал групи організацій ТОВ «Техноцентр Маяк»

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних та практичних засад мотивації та стимулювання персоналу організації.

Апробація результатів. Положення основних результатів роботи та їх практичне застосування обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки».

Теоретичною та методологічною основою дослідження слугували праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі економіки, зокрема, ринку праці.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Структура та обсяг. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг роботи налічує 64 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.

1.1. Особливості сучасного трактування понять «мотивація» та «стимулювання» в контексті управління персоналом організації

Важливим аспектом постійного розвитку теперішнього суспільства є максимальне використання інновацій та нововведень, а також особлива увага до персоналу компанії, що дозволить створити усі умови для зростання конкурентоспроможності та максимізації прибутку. В той же час, досвід провідних компаній світу доводить, що досягнення будь-яких завдань є складнішим до виконання у разі відсутності особистої зацікавленості працівника. Це доводить, що пошук дієвих методів стимулювання та мотивації персоналу є основним завданням керівників будь-якого підприємства.

Аналіз понять «мотивація» та «стимулювання» потрібно почати з розгляду поняття «потреба». Кожна людина в процесі свого існування потребує постійного задоволення певних власних потреб. Проте в той же час кожна людина є індивідом, а отже, і задоволення певної групи потреб для одної особи можуть бути абсолютно неприйнятними для іншої. Усвідомлення даного тезису може дати відповідь на питання: «Чому одна категорія працівників виконує просту роботу і залишається невмотивованою та незадоволеною, а інша категорія виконуючи складнішу роботу отримує від цього задоволення?», а також відповідь на питання: « Чому одні особи надають перевагу нематеріальним цінностям, а інші вимірюють власну мотивацію «шириною власного гаманця»?»

Потреба – це саме те, що знаходиться та виникає всередині людини, та дає відчуття незадоволеності або відсутності чогось, що життєво необхідно, необхідність у чомусь, відчуття соціального, психологічного або фізіологічного дискомфорту. По факту, вона і є тим рушієм, який спонукає працівника до діяльності. Походження потреб за характером є досить

складним процесом, проте в основі лежать два мотиви. Першим з них є фізіологічний характер, оскільки людина є живим організмом та потребує засобів для існування. Другим мотивом є результат суспільних умов.

Потреби можна класифікувати наступним чином: (рис. 1.1.)

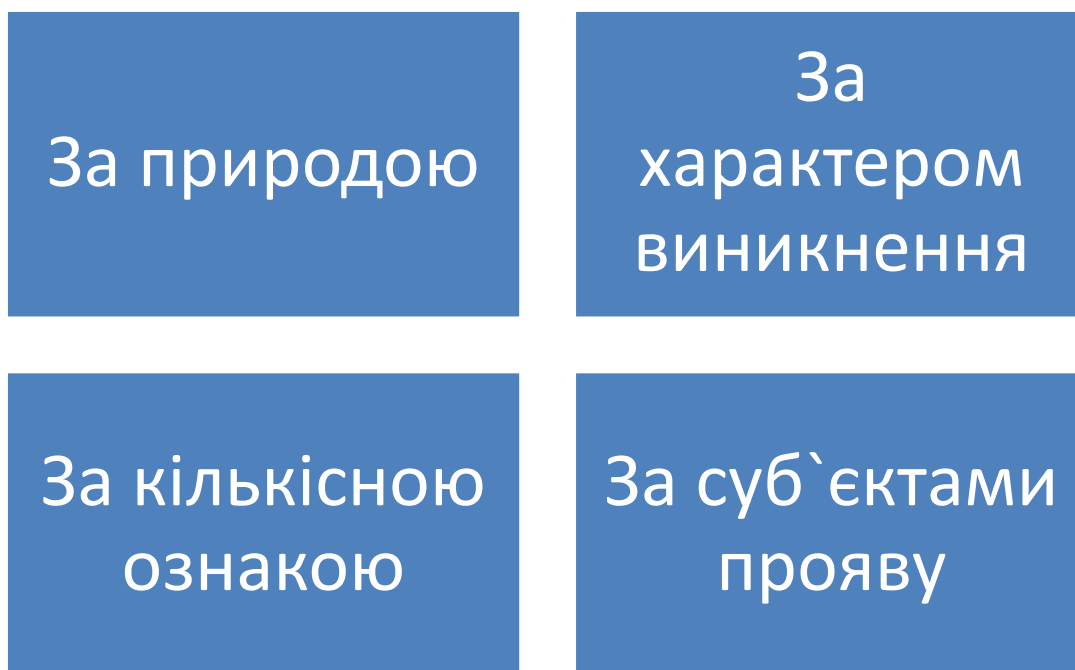


Рис. 1.1 Класифікація потреб

Джерело: складено автором за [15]

Потреби за природою поділяються на первинні, які здебільшого включають в себе набір «базових» вроджених потреб, а також на вторинні, які набуваються з досвідом.

Класифікація за характером виникнення включає в себе потреби, які виникають за певної причини (матеріальні, статусні, трудові)

За кількісною ознакою потреби діляться на дійсні, абсолютні, платоспроможні та задоволені.

Під суб'єктами прояву слід розуміти індивідуальні, колективні групові та інші потреби.

Потреби спонукають людину до дії, задають напрям її дій та орієнтують на досягнення певних цілей.

В сучасній практичній та теоретичній науковій літературі існує різноманіття понять, які трактують поняття «мотивації». У зв'язку із

специфікою дипломної роботи розглянемо найбільш сучасні підходи до визначення даного поняття. (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1.

Підходи до трактування поняття «мотивація»

Джерело	Визначення поняття «мотивація»
Шостак І. В. [25]	це процес активізації праці людей, а також їх мотивів до продуктивної праці для досягнення цілей організації, що дозволяє задовольнити власні потреби
М. Х. Мескон, М. Альберт [15]	Це спонукання до дії, процес психологічного та фізіологічного стану, який керує поведінкою особи і спонукає людину задовольняти власні потреби.
О. Є. Кузьмін [17]	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації
З. П. Румянцева[10]	Діяльність менеджменту, яка має на меті активізацію людей до максимальної ефективності виконання роботи.
Е. А. Уткін[10]	Вибір людини тої чи іншої поведінки, що визначається комплексом зовнішніх та внутрішніх факторів

Джерело: узагальнено автором

Враховуючи вищеперераховані трактування поняття мотивація, можна дійти висновку, що дане поняття розглядається як:

- Сукупність мотивів поведінки та діяльності
- Система зовнішніх та внутрішніх факторів
- Процес стимулювання та спонукання до дії
- Вид управлінської діяльності

Проаналізувавши дані трактування можна сказати, що дане поняття є досить багатограним, і в працях сучасних науковці відсутня єдина думка, стосовно даного терміну, проте всі визначення мають спільну рису, що мотивація це прагнення людини до дії. Узагальнюючи вищеперераховані твердження, можна сказати, що мотивація – це сукупність впливів, які направлені на формування мотиву до праці в співробітника шляхом використання певних засобів та прийомів, що в кінцевому результаті дозволить досягнути цілей організації.

Разом з поняттям мотивації існує ще поняття стимулювання праці. Дані поняття тісно взаємопов'язані, та є взаємодоповнюючими. Проте, методи управління працею стимулювання і мотивація протилежні за спрямованістю: перше поняття спрямоване на зміну наявного стану справ, а друге - на його результат, тобто закріплення, але при цьому дані поняття взаємно доповнюють один одного.

За словами Колота А.М. та Леонтьєва А.Н [12], стимулювання персоналу - це вплив не безпосередньо на індивіда, а на зовнішні чинники за допомогою певних благ - стимулів, які в свою чергу змушують робітника до певної поведінки.

Стимули до праці покликані для розвитку системи потреб працівників, структури їх власних інтересів, у розкритті здібностей робітників, підвищенні їх економічної та соціальної відповідальності. Для того, щоб стимули правильно виконували своє завдання у повному обсязі, в свідомості керівництва організації повинен бути змінений підхід до людини тільки як до працівника. Потрібно не лише зіставляти матеріальну власну вигоду від збільшенням інтенсивності і продуктивності праці. Даний підхід обмежує систему стимулювання тільки заробітною платою, матеріальними

винагородами, а також можливостями "отоварювання" доходів. Креативні, моральні та творчі стимули до праці оцінюються як менш важливі, та їм в свою чергу нерідко присвоюється другорядна роль.

Провідні компанії світу розуміють, що лише за умови гармонізації власних інтересів, поєднання їх з колективними, при створенні сприятливих умов праці, а також розвитку працівника в процесі праці можливо досягнути високого рівня заробітку, росту конкурентоспроможності на ринку та досягнути поставлених завдань. Для успішної мотивації персоналу слід застосовувати різні методи та форми заохочення працівників та поєднувати моральні, матеріальні, креативні та творчі стимули до праці.

В управлінні персоналом мотивацію можна розглядати як процес прямого впливу на працівника, який спрямований на створення таких умов, за яких відбудеться підвищення його працездатності.

Процес мотивації персоналом можна охарактеризувати як сукупність потреб, мотивів та цілей. У кожного працівника вони індивідуальні та не схожі між собою. Саме тому головним завданням кваліфікованого управлінця є вміння вчасно та точно побачити потреби та цілі працівника та вміло їх використати.

В сучасній науковій літературі мотивацію розглядають як процес, що складається з шести послідовних етапів(Рис.1.2.):

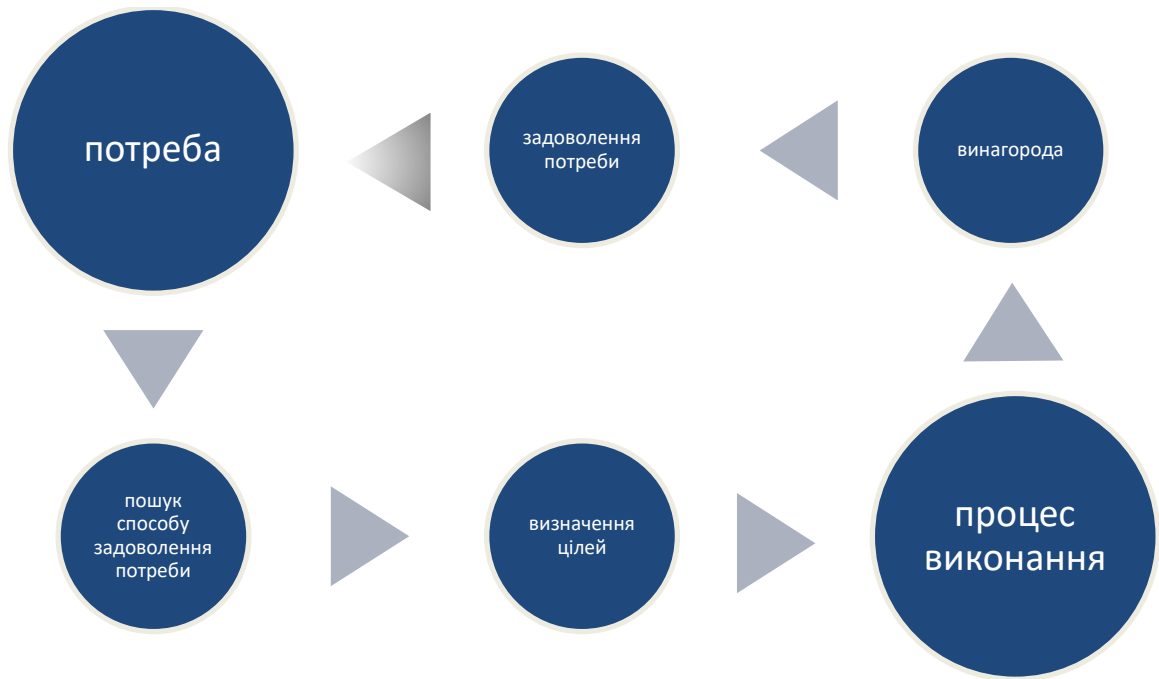


Рис.1.2. Схема мотиваційного процесу

Джерело: створено автором за [5]

Потреби є нескінченними, і задоволення одної потреби створює нову, саме тому даний цикл є замкненим.

Аналізуючи фактори, які впливають на процес мотивації, слід сказати, що рівень задоволеності однієї групи працівників може бути нижчим, ніж у іншої групи, відповідно і спосіб досягнення мети повинен бути індивідуальним. Саме тому в процесі дослідження мотивації персоналу слід розглянути наступні фактори(табл..1.2.):

Таблиця 1.2.

Фактори, що здійснюють вплив на трудову мотивацію працівника

Особисті характеристики	Специфіка роботи	Фактори внутрішнього середовища
Вік працівника	Рівень відповідальності працівника	Внутрішнє середовище (мікроклімат колективу, керівництво, колеги)
Стать	Складність виконання	Навчання, розвиток персоналу
Основні потреби	Монотонність роботи	Умови праці
Освіта	Зворотній зв'язок по результатам роботи	Організаційна структура
Кваліфікація		Система стимулювання
Трудові цінності		Рівень професіоналізму менеджменту організації

Джерело: узагальнено автором за [23]

Проаналізувавши вищеперераховані фактори мотивації, можна дійти висновку, що кожен працівник володіє певним набором специфічних для нього елементів, які залежать від його особистих вмінь, навичок, досвіду, цінностей та ставлення до роботи. Саме знання даних факторів дозволяє менеджеру найбільш ефективно здійснювати цілеспрямований вплив на мотивацію працівника, і є основоположним для розробки системи мотивації персоналу організації.

Відповідно до даних факторів виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація працівника виступає найбільшим стимулом, що спонукає людину виконувати свою роботу з найбільшою продуктивністю. Працівник з високим рівнем внутрішньої мотивації зацікавлений в максимізації використання власних ресурсів з подальшим

ростом власних вмінь та навичок та досягнення професіоналізму та підвищення кваліфікації.

Внутрішня мотивація людини дозволяє працівникові використовувати усі можливі знання та досвід на практиці поєднуючи їх із особистою зацікавленістю від роботи та розумінням її важливості.

Специфіка зовнішньої мотивації пов'язана із оплатою праці, перспективою кар'єрного росту, соціальними гарантіями та ін.. Така мотивація є менш дієвою, ніж внутрішня, проте розрахована на довший період часу.

На основі вищесказаного, можна дійти висновку, що поняття мотивації є досить складним та важливим поняттям, яке є основоположним в продуктивності праці. Саме мотивація визначає основу трудового потенціалу працівників організації та є тим основним стимулом до праці. Ні для кого не секрет, що система мотивації персоналу організації є пов'язаною із результативністю роботи співробітників, а висока результативність зумовлена саме раціональною системою мотивації та стимулювання праці.

1.2. Трансформація підходів до форм і методів стимулювання персоналу в нових економічних умовах.

В теперішніх умовах ведення бізнесу українські компанії вимушені знаходити, вивчати та розробляти власні інноваційні підходи до мотивації працівників, які засновані не лише матеріальні способи стимулювання, а й на психологічних методах даного аспекту. Дана ситуація зумовлена виникненням економічної кризи, посиленої впливом пандемії, що все більше призводить до зменшення кількості обсягів виробництва через спалахи інфекції, збільшення рівня конкуренції на ринку, падінням рівня продажів, купівельної спроможності споживачів, зменшенням кількості кваліфікованих кадрів, а також скороченням можливих шляхів до залучення нових працівників. Дана тенденція змушує компанії постійно підтримувати бажання працівників не лише виконувати свої обов'язки, а й робити це на якнайвищому рівні. Для цього роботодавець зобов'язаний постійно «бути в тренді» та розвивати власний інструментарій мотивації, який покликаний трансформувати наявну систему стимулювання таким чином, щоб не лише втримати працівників, а й переконати їх до максимізації продуктивності в умовах постійного обмеження ресурсів.

Ефективність роботи будь-якої організації безпосередньо залежить від способу мотивації персоналу. Для цього провідні компанії світу використовують спеціальні системи мотивації праці, які включають в себе сукупність прийомів, форм та методів стимулювання працівників. Для мотивації окремого працівника слід вибрати найбільш підходящий стимул, який

Класифікація форм стимулювання персоналу:

1. Грошові – основна заробітна плата + премії та надбавки
2. Моральні – нагороди, грамоти, «дошка пошани» та ін.
3. Негативні – догани, покарання, штрафи
4. Натуральні – подарунки, службовий автомобіль, тощо

5. Організаційні – покращення умов праці
6. Патерналізм – медичне страхування, абонемент в тренажерний зал, тощо [24]

Розглянемо основні форми та методи стимулювання персоналу, які орієнтовані на пошук та досягнення поставлених завдань:

1. Застосування інноваційних форм оплати праці

На сьогоднішній день оплата праці є основним фактором впливу на персонал організації, що означає, що саме від оплати залежить ступінь ефективності виконання поставлених завдань.

Сучасні компанії включають в свою систему оплати праці чотири ключові елементи матеріального стимулювання персоналу, зокрема:

- 1) Заробітна плата відповідно до тарифу (посадовий оклад, оклад), яка виплачується працівникові при виконанні певної норми праці, або на основі певних трудових зобов'язань, що відображають вклад працівника в діяльність організації.
- 2) Наявна система надбавок та доплат, які є особливими елементами зарплати, оскільки вони не є врахованими в тарифні ставки та посадові оклади, а використовуються для компенсації певних незвичайних умов праці.
- 3) Система преміювання працівника. В основному, премія – це грошова винагорода працівника за певні трудові досягнення, що перевищують норму або план. Проте дана грошова винагорода є досить мінливою, оскільки вона може виплачуватися, а може й бути повністю відсутня.
- 4) Система внутрішнього заохочення компанії, що включає в себе наступні елементи:
 - Часткове або повне медичне страхування за рахунок організації
 - Компенсація грошових коштів, витрачених на дорогу до роботи
 - Знижки на продукцію, яку виробляє підприємство
 - Безкоштовне харчування за рахунок організації
 - Система допомоги з житлом

- Пільгове забезпечення на навчання та виховання дітей

Матеріальна мотивація виступає одним з головних елементів в стимулюванні працівників, проте її ефективність залежить і від інших факторів, зокрема:

- Складність виконання роботи
- Характер праці
- Ефективність трудової діяльності
- Вклад кожного працівника в загальний результат

Фактично, в сучасних умовах заробітна плата повинна включати в себе наступні принципи:

- Розмір зарплати повинен забезпечувати соціальну захищеність працівників організації
- Заробітна плата повинна встановлюватись з розрахунком на кінцевий результат роботи всього колективу
- Зарплата повинна залежати від індивідуального трудового вкладу окремого працівника в загальний результат відділу

Слід розуміти, що раціонально підібрана матеріальна складова мотивації персоналу є запорукою успішної діяльності організації, підвищення трудової активності працівників. В свою чергу помилки при формуванні даного аспекту мотивації можуть призвести до високої плинності кадрів, виникнення конфліктів в організації та загального зниження трудової активності персоналу.

2. Система соціально-психологічних факторів в процесі управління персоналом організації

Для побудови ефективної мотиваційної системи в тій чи іншій організації необхідно не лише застосувати певні заходи для стимулювання персоналу, а й обрати таку сукупність факторів для управління стимулюванням персоналу, що дозволить утворити міцні соціальні зв'язки між підприємством і його працівниками. В сучасній практиці цю роль відіграє соціальний пакет, що надається роботодавцем. Соціальний пакет показує високу

результативність та цінність в тому випадку, коли пропонувані соціальні пільги є достатньо важливими та значущими для працівників. Соцпакет виступає альтернативним механізмом, який сприяє підвищенню загальної продуктивності працівника замість підвищення заробітної плати. Введення підприємством соціального пакета сприяє формуванню позитивної ділової репутації, дозволяє будувати з працівниками партнерські відносини, а також дозволяє забезпечити ріст вмотивованості персоналу організації без збільшення заробітної плати.

3. Внутрішні комунікації

Провідні компанії світу приділяють внутрішнім комунікаціям (корпоративним комунікаціям) все більше і більше уваги. Це зумовлено ростом потреб працівників у цьому, і скоріше є необхідністю, а не інновацією. Від якості системи внутрішніх комунікацій в компанії залежить багато чого. Майже традиційним стало те, що великі корпорації та компанії виділяють великі кошти на даний аспект, та часто створюють відповідні підрозділи і наймають фахівців в даній сфері, що об'єднують дані зв'язки в окремий функціонал.

Основними цілями таких комунікацій є:

- Надання інформації для персоналу про цілі, стан справ в компанії на сьогоdnішній момент і плани на довгострокову перспективу
- формування корпоративної культури і створення мотивації співробітників;
- отримання зворотного зв'язку від персоналу компанії;
- створення позитивного інформаційного фону та позитивного психологічного мікроклімату в організації.

Для встановлення комунікацій керівництва компанії зі співробітниками перші вдаються до різних підходів, зокрема:

- Націлений підхід – це внутрішні комунікації, що спрямовані лише на певну цільову аудиторію. Повідомлення складається найбільш точно, виключаючи неправильне розуміння і трактування для більш вірного

його сприйняття. Адже основною проблемою є те, що передача інформації відбувається тільки за допомогою слів, а виконавець її просто приймає.

- **Круговий підхід** – це внутрішні комунікації, що будуються на основі відносин працівників в колективі з урахуванням внесення змін в роботу, які спрямовані на поліпшення психологічного клімату в колективі. Даний вид комунікації передбачає наявність довгих дискусій наявних проблем та дозволяє досягнути взаєморозуміння в колективі.

- **Підхід активної дії** – це комунікації, що будуються шляхом активних дій, ґрунтуючись на принципі розуміння загальних правил. Якісно розроблена система внутрішніх комунікацій надає позитивний ефект, покращуючи внутрішній клімату колективу підприємства і, як наслідок, мотивує його співробітників. Так само дана система використовується як засіб передачі інформації від керівника до підлеглому, а також між самими співробітниками організації.

4. Похвала та вдячність

Похвала та вдячність доволі дієвий метод винагороди. Суть даної форми мотивації полягає тому, що визнання працівника виступає своєрідним інструментом, який дозволяє заохочувати та стимулювати саме ті дії, які особливо необхідні для компанії. Така система дає максимальний ефект, якщо застосувати наступні кроки:

- ✓ Проводити збори на яких виділяти окремих працівників, що якісно та вчасно виконали поставлене завдання
- ✓ Винагороджувати подарунками від організації
- ✓ Організувати спеціально відведені місця для паркування
- ✓ Робити записи та замітки на дошці оголошень, стендах, плакатах

До прикладу, Американська компанія Apple Inc, крім традиційного матеріального заохочення, використовувала інноваційний підхід до нематеріального стимулювання шляхом перейменування посади «консультант» на посаду «геній», а керівник в свою чергу постійно

наголошував на даному аспекті, що спонукало працівників працювати ще краще, щоб виправдати довіру керівника

Компанія Valve Corporation в своїй діяльності задля заохочення працівників використовує анархічну організаційну структуру. Що ж таке «анархія». На даний час з цим словом стільки дефініцій, що варто розібратися. Давньогрецьке слово *ἀναρχία* означає «безвладдя» або точніше «відсутність начальника». Проте під «безвладдям» прихильники анархізму вбачають не хаос і вседозволеність, а відмова від ієрархічної організації на користь добровільних однорівневих об'єднань .

Це дуже точно описує внутрішню структуру Valve. Компанія повністю і цілком складається із однорівневих об'єднань і «відсутність начальника» для компанії не утопія, а щоденна практика. Навіть вказівки Гейба Ньюела – одного із засновників і власників значної частки акцій компанії – не є обов'язковими до виконання.

У Valve кожен працівник сам приймає рішення за себе, над яким проектом йому працювати. Розробники починають свої проекти і конкурують один з одним, при цьому переманюючи колег на свою сторону.

Кожен працівник може гарно подумати до якого проекту долучитись. У кожного є достатня кількість часу для прогулянок, походу в кафе, а звідти в ігровий зал, щоб пограти у дартс або позайматись на тренажерах. Функція контролю за виконанням роботи також повністю децентралізована. При даній моделі компанія Valve є світовим лідером з продажів комп'ютерних ігор комп'ютерної дистрибуції[1].

В сучасних реаліях стає зрозуміло, що успішні компанії повинні застосовувати досвід провідних країн світу. Розглянемо основні моделі мотивації:

1. Мотивація співробітників в Японії

Японія – провідна країна світу, учасник великої 7, а також лідер технологічного прогресу. Саме звідти світ отримує велику частину інновацій: від смартфонів до роботів. Яким ж чином відбувається мотивація

співробітників? В Японії діє така система мотивації: продуктивність праці випереджає рівень життя. Що це означає? Це значить, що в країні використовуються новітні технології, які забезпечують її існування і розвиток. Тобто люди роблять в рази більше, ніж необхідно для високого життя. Основним джерелом даного феномену є мотивація, мотивація на благо країни. Співробітники в Японії справжні патріоти, з дитинства їм пояснюють, що на першому місці інтерес держави, а далі вже власна вигода.

Крім цього, в Японії існує специфічний метод нарахування заробітної плати, яка залежить від трьох чинників:

- Вік людини;
- Трудовий стаж;
- Професійні навички.

Чим вище ці показники, тим вище і заробітна плата працівника.

Фактично, збільшення грошової винагороди відбувається за рахунок збільшення стажу та професійних вмінь). Основним ж джерелом мотивації є корпоративний дух, оскільки співробітники спрямовані на результат[2].

2. Мотивація співробітників США

Сполучені Штати Америки вважаються ідеологами сучасних методів ведення господарської діяльності. Саме провідні фахівці США стали засновниками таких термінів як «внутрішньокорпоративна культура» і «HumanResource», що дослівно перекладається як людські ресурси. У США було розроблено систему нематеріальної та матеріальної мотивації, а також принципи роботи з людськими ресурсами, а також способи підвищення мотивації працівників. Велика кількість провідних компаній США пропонують своїм співробітникам окрім матеріальної мотивації ще й різні програми і курси підвищення кваліфікації, медичне страхування за рахунок компанії, корпоративні обіди тощо. Переважна частина працівників організацій – працівники віком до 40 років, багато з яких мають маленьких дітей. В свою чергу керівництво надає працівникам з дітьми можливість виконувати свою роботу віддалено та за гнучким графіком, допомагає у

виборі няні, надає можливість записати свою дитину в корпоративний дитячий сад, школу, спортивний заклад, організовує святкові заходи для співробітників і їхніх дітей.

Підвищення кваліфікації співробітника - це один з головних пунктів, яким американці приділяють належну увагу. В середньому великі американські компанії витрачають понад 900 млн. доларів на рік на всі можливі види навчання працівників. Керівництво компаній розуміє, що навчання персоналу це не лише можливість підвищення продуктивності праці працівників, а своєрідні гарантії, що цінний працівник не покине компанію. Як результат, навчання виправдовує себе повністю, адже спостерігається збільшення прибутку компанії, покращення клімату в колективі, та збільшення індивідуальної трудової віддачі.[22]

3. Мотивація співробітників Франції

Французька модель мотивація та стимулювання працівників передбачає собою комплекс матеріального та нематеріального стимулювання, зокрема створення дошок пошани, використання заохочувальних стендів. Що стосується матеріального стимулювання, то в даній моделі спостерігається бальна оцінка персоналу, яка варіюється в межах від 0 до 120 за шістьма показниками:

- Продуктивність праці
- Якість роботи
- Професійні знання та навички
- Ініціативність
- Дотримання техніки безпеки
- Етика виробництва

Працівники при даній системі поділяються на 5 підгруп перша(100-120 балів), друга (76-99 балів) і тд. Також у разі відсутності працівника на роботі більше 3 днів надбавка зменшується на 25%, якщо більше 10 днів і більше – на 100 %[13]

4. Швецька модель мотивації працівників

Досвід Швеції показує, що основу даної системи складає наступний принцип формування заробітної плати – заробітна плата виплачується на колективно-договірній основі, де роль держави мінімальна, та безпосередньо вона не бере участі в даному процесі, якщо це передбачено чинним законодавством[8]

Дослідження даного питання дозволяє зробити висновки, що креатив та постійний розвиток менеджменту у галузі мотивації дає змогу компаніям постійно розвиватись та залишатись конкурентоспроможними не лише на регіональних, а й на світових ринках. Власне поєднання інноваційних матеріальних форм стимулювання без значної диференціації в оплаті праці, а також нематеріальних форм, насамперед запровадження гнучких режимів праці, розвиток дистанційної зайнятості та демократизація управління, є підґрунтям для формування дієвої компенсаційної політики в українських організаціях.

1.3. Методологія формування мотиваційного механізму в організації

На сучасному етапі розвитку суспільства виникає проблема збільшення ефективності діяльності компанії та підтримка конкурентоспроможності на ринку. Науковці стверджують, що основною рушійною силою розвитку компаній сьогодні є персонал, а інструментом для активізації його трудової діяльності є вдало підібрана система мотивації. Науково доведено, що , раціональна система мотивації персоналу дозволяє досягти підвищення продуктивності трудової діяльності до 40%.

Варто уточнити, що під системою мотивації розуміється комплекс заходів, спрямований на персонал організації для досягнення максимізації ефективної праці, що в свою чергу спрямовано на досягнення мети підприємства . В сучасній науковій та практичній літературі науковці виділяють дев'ять підходів до створення систем мотивації персоналу:

1. Адміністративно-технологічний.

Він з'явився в США на початку ХХ ст. і більше не реалізовувався в ідеальному вигляді в жодній іншій країні світу. Даний підхід ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати. Відповідно, за таких умов, немає необхідності у розробці складної системи мотивації. Однак підхід не набув суттєвої популярності через те, що персонал розглядається як найважливіший ресурс на підприємстві, який володіє суттєвим потенціалом і унікальними здібностями, а даний підхід не дає можливості їх реалізувати. Крім того, на нашу думку, реалізація адміністративно-технологічного підходу знижує рівень мотивації працівника, оскільки відсутня самостійність у прийнятті рішень, можливість творчого підходу, самовираження та ін., що не дозволяє задовольнити потреби працівників вищих рівнів.

2. Ресурсно-дефіцитний підхід, який поширений за умов планової економіки. Падіння цінності персоналу, фінансування соціальної сфери за залишковим принципом, направленість на створення суспільних фондів

споживання були першопричинами даного підходу. Найактивніше застосовувались методи негативної мотивації за «туніадство», що стало причиною розвитку у працівників мотиву участі у трудовій діяльності незалежно від кінцевих кількісних та якісних результатів праці.

3. Програмно-галузевий підхід. Він передбачає диференціацію систем мотивації залежно від галузевої приналежності підприємства. Так, пріоритетною була важка промисловість відносно легкої. Працівникам важкої промисловості надавались суттєво вища заробітна плата, соціальні пільги, харчування, медичні послуги, організація відпочинку.

4. Ментальний підхід реалізовується в країнах, які суттєво відрізняються культурними традиціями від європейських і тривалий час були ізольованими. Найбільшого поширення даний підхід набув у країнах Далекого Сходу (Японія, Південна Корея, Тайвань). Позитивною стороною ментального підходу є можливість використання національних традицій для застосування сучасних методів управління, організації праці, мотивації персоналу. Але вона сповільнює розвиток ринкових відносин в їх чистому вигляді, коли вони звільнені від усіх національних обмежень.

5. «Патріархальний» підхід схожий до ментального підходу. Відмінність між ними полягає у розставленні пріоритетів при застосуванні різних видів стимулів, які залежать від їх носіїв. В результаті кожен стимул асоціюється з тим чи іншим працівником чи підрозділом. Найчастіше використовується на малих підприємствах.

6. Організаційний підхід будується на передумові: так як індивідуальні переваги працівників різняться і часто непередбачувані, то для ефективного вирішення поставленого завдання необхідна спроектована раціональним чином структура управління організацією. Враховуючи те, що одним з найважливіших мотивів при використанні цього підходу є мотив досягнення, можна зробити припущення, що в процесі реалізації працівником своїх владних амбіцій, які повинні бути направлені на максимізацію результатів трудової діяльності, він буде отримувати схвалення з боку керівників.

Завдяки цьому у нього з'являється потенційна можливість кар'єрного просування, вирішення більш відповідальних завдань і відповідно підвищення позицій в організаційній структурі управління організацією.

7. Соціально-поведінковий підхід ґрунтується на теорії малих груп і полягає в формуванні бригад, невеликих команд у складі трудового колективу. Проте реалізація цього підходу буде доцільною, за умови, що пріоритетними потребами працівника є соціальні.

8. Корпоративний підхід передбачає, що найважливішими стимулами є приналежність до підприємства, визнання успіхів персоналу, можливість участі в прийнятті рішень, бажання до підвищення відповідальності за виконувану роботу. Позитивними наслідками застосування корпоративного підходу до побудови і розвитку систем мотивації персоналу промислових підприємств є:

- орієнтація на розвиток всіх здібностей працівника;
- постановка акценту не тільки на активізацію трудової діяльності, а й на організацію поведінки працівника;
- задоволення потреб не тільки працівників підприємства, а й членів їх сімей;
- надання можливостей застосування різних особистих корпоративних стимулів.

9. Антропоцентричний підхід, розвиток якого зумовлений зростанням інтелектуального та когнітивного елементів праці, що потребують від працівників вдосконалення своїх здібностей не тільки на робочому місці, а й в межах всієї організації. Основою стає комплекс потреб персоналу, а не наявні у організації ресурси, характер відносин між керівником і працівником, традиції і т. д. При даному підході системи мотивації орієнтовані на значні вкладення в працівника для вдосконалення його здібностей, підвищення якості життя. Антропоцентричний підхід на сьогоднішній день найбільше відповідає сучасним вимогам

Жоден із наявних підходів до формування системи мотивації персоналу підприємства не застосовується в чистому вигляді. Необхідно обирати основні ідеї кожного з підходів та пристосовувати їх до умов та особливостей діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

В першому розділі роботи здійснено узагальнення теоретичних підходів до мотивації та стимулювання, враховуючи наявні в науковій літературі трактування поняття мотивація, можна дійти висновку, що дане поняття розглядається як:

- Сукупність мотивів поведінки та діяльності
- Система зовнішніх та внутрішніх факторів
- Процес стимулювання та спонукання до дії
- Вид управлінської діяльності

Проаналізувавши дані трактування можна сказати, що дане поняття є досить багатограним, і в працях сучасних науковці відсутня єдина думка, стосовно даного терміну, проте всі визначення мають спільну рису, що мотивація це прагнення людини до дії.

Було узагальнено наукові твердження, та запропоновано власне трактування, а саме: мотивація – це сукупність впливів, які направлені на формування мотиву до праці в співробітника шляхом використання певних засобів та прийомів, що в кінцевому результаті дозволить досягнути цілей організації.

Також висвітлено трансформація підходів до форм і методів стимулювання персоналу та проаналізовано наявні системи методів та форм мотивації провідних країн світу.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Техноцентр Маяк».

2.1. Коротка економіко-організаційна характеристика Товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Техноцентр Маяк» - це група компаній з різною спеціалізацією, створена в 2003 році з метою надання супроводу послуг автоматизації ведення бухгалтерського обліку.

Спочатку штат працівників даної компанії налічував 5 осіб, проте з часом компанія зайняла провідне місце на ринку надання консалтингових послуг в Україні.

Головний офіс знаходиться за адресою: 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ВУЛИЦЯ ТРОЇЦЬКА, будинок 20А., а філіали знаходяться по всій Україні.

Контакти: +380673328511, +30352407070

Адреса електронної пошти: mayak@ternopil.net.ua, andriy@mayak.net.ua[18]

ТОВ «Техноцентр Маяк» створене і діє у рамках, передбачених чинним законодавством України, Господарським Кодексом та статутом компанії, компанія створена шляхом об'єднання майна учасників та підприємницької діяльності з метою задоволення потреб споживачів, підтримки національної економіки та отримання прибутку.

Товариство має круглу печатку, що містить його повне фірмове найменування українською мовою, та відміткою про місце знаходження, штампи та фірмові бланки зі своїм повним і (або) скороченим фірмовим найменуванням, зареєстрований у встановленому порядку товарний знак, власну емблему та інші засоби візуальної ідентифікації.

Головним директором компанії є Ягупов Максим Анатолійович, який одночасно є власником всіх дочірніх компаній та одноосібним бенефіціаром.

Розмір статутного капіталу компанії становить 200 тис. грн.

Основна мета діяльності ТОВ «Техноцентр Маяк» це надання якісних консалтингових послуг та отримання прибутків від інноваційної підприємницької діяльності у комп'ютерного програмування

Відповідно до КВЕД основним видом економічної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Техноцентр Маяк» є Консультування з питань інформатизації (62.02) [4].

Компанія здійснює діяльність в сфері консалтингу та програмуванні програмних продуктів:

- 1С: Підприємство
- М. Е. Doc
- UA: Бюджет
- BAS
- Fredo:звіт
- Веб-сервіс Сота
- FlyDoc
- ПРРО
- Ліцензований антивірусний захист (Avast Internet Security, Eset NOD32)

Вищеперераховані програмні продукти є ліцензованими та повністю відповідають умовам чинного Законодавства.

Відповідно до специфіки роботи компанії, надаються послуги з встановлення, оновлення, інформаційно-технічного супроводу та надання спектру додаткових послуг даної продукції, зокрема:

- Індивідуальні програмні доробки.
- Розробка та створення необхідної конфігурації програм.
- Створення резервних копій даних та, за бажанням клієнта, здійснюється безпечно зберігання баз даних та іншої важливої інформації на серверах компанії.

- Надання послуг з створення та консультування КЕП (кваліфікованих електронних підписів).
- Можливості встановлення та налаштування серверу та віддаленого робочого місця для працівника.
- Оренда сервера для отримання доступу до важливих даних в будь-якому місці.
- Якісне сервісне обслуговування та консультування вже наявних конфігурацій програм.
- Встановлення інтеграцій наших програм з будь-якими обліковими системами.
- Безкоштовні виїзди спеціалістів в межах міст, де знаходяться філіали компанії з приводу встановлення та налаштування мереж та офісної периферії.
- Встановлення та первинне налаштування ПРРО (програмних реєстраторів розрахункових операцій), зокрема програмне забезпечення CASHALOT та COTA: Каса, а також необхідної для них периферії, яка передбачена новим законом "Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг" щодо детінізації розрахунків в сфері торгівлі і послуг[19]

В компанії ТОВ «Техноцентр Маяк» діє функціональна організаційна структура (Додаток А), що передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні інших видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим.

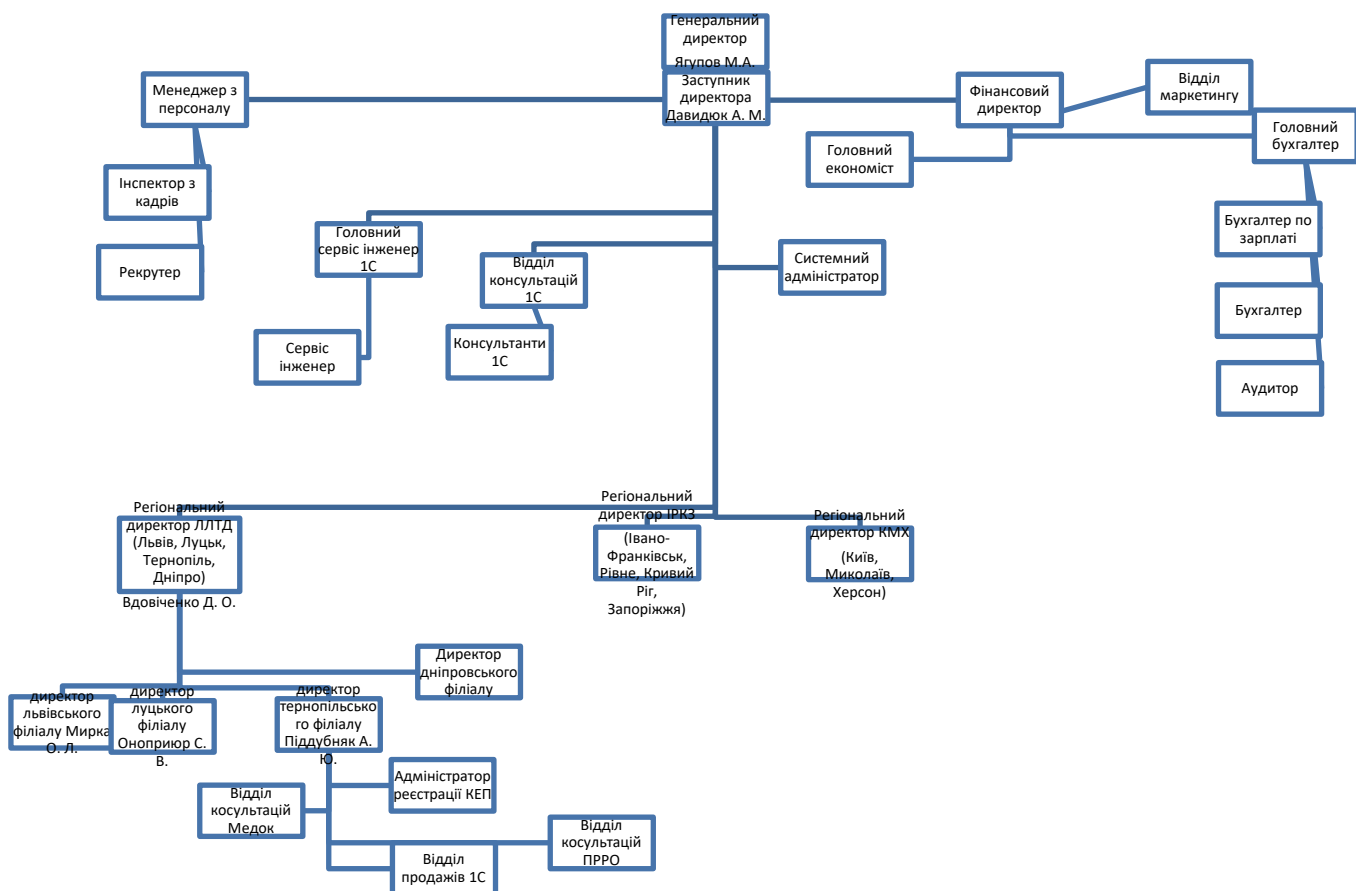


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Техноцентр Маяк»

Джерело: створено автором за матеріалами організації

Функціональна організаційна структура управління забезпечує високу компетентність фахівців, ефективніше управління підрозділами, високу адаптивність до вимог зовнішнього середовища. Але функціональна організаційна структура має недоліки: труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами, відсутня узгодженість дій між працівниками різних функціональних підрозділів, порушується принцип єдиноначальності, формується вузька точка зору менеджменту та приймаються часткові рішення.

Діяльність компанії характеризується вдалим поєднанням інноваційних технологій для комунікації, низьким рівнем бюрократії, високою компетенцією працівників та якісним наданням послуг.

Компанія вдало поєднує працю висококваліфікованих спеціалістів із навчанням молодих фахівців. Передбачається комунікація між працівниками філіалу за допомогою технології VoIP - технологія передачі медіа-даних у реальному часі за допомогою сімейства протоколів TCP/IP, що відображається через програмне забезпечення MicroSip. [7]

На момент дослідження чисельність працівників компанії складає 150 чоловік, філіали якої розташовані в 10 містах України.

Дані стану руху персоналу в компанії свідчать про певне збільшення середньооблікової чисельності персоналу. Коефіцієнти з вибуття та плинності кадрів, нижчі ніж коефіцієнти приймання на роботу. Коефіцієнти знаходяться вище межі допустимого рівня 3-5 %. Треба зазначити, що підприємство веде облік причин фактичної плинності кадрів під час вихідної співбесіди з тими, хто звільняється за власним бажанням та іншими причинами плинності. За результатами роботи Тернопільського офісу ТОВ «Техноцентр Маяк» за 2019 рік ці причини можна розподілити таким чином:

переїзд в інше місто - 25%;

незадоволеність заробітною платою – 23%;

незадоволеність професією – 15%;

погані відносини з безпосереднім керівником - 14%;

невідповідність займаної посади – 14%

та конфліктність у колективі – 9%.

Але, незважаючи на досить високі зарплати, які програмісти отримують в Україні, вони масово покидають країну. За останні 10 років зарплати в ІТ-бізнесу в цілому зросли в кілька разів і зараз наблизилися до межі, яка фактично говорить про те, що українські фахівці, український ІТ-бізнес повинен представляти щось більше, пропонувати більше, ніж просто роботу і програмісти, які можуть робити більше, ніж програмісти в інших країнах. Щодо якості градації рівня заробітної плати: якщо це фахівці, які вже пропрацювали кілька років, то це від \$2 тисяч в місяць (в перерахунку на гривні); фахівці, які працюють від 5 до 10 років, ці люди можуть отримувати

від \$3 тис. до \$4 тисяч. Працівники більшості ІТ-компаній оформлені як приватні підприємці.

2.2. Аналіз наявної системи стимулювання персоналу у ТОВ «Техноцентр Маяк».

Проблема зростання матеріальної мотивації трудової діяльності працівників є однією з основних завдань для менеджера. Великої актуальності дана проблема набуває в розрізі матеріальної складової мотивації персоналу, особливо гостро це помітно у вітчизняних підприємствах, де через низький рівень доходів працівників, деформації в їхній структурі, а також зменшення рівня життя населення це спостерігається дедалі частіше.

Нинішній роботодавець в ІТ-сфері усвідомлює свою залежність від фахових працівників, він готовий мотивувати і берегти команду, а тому враховує матеріальні, соціальні і кар'єрні запити.

Для збереження працівників, залучення в компанію нових спеціалістів та стимулювання продуктивності праці в ІТ-компаніях особливу увагу приділяють розробленню соціального пакету. Найчастіше в таких компаніях усім співробітникам незалежно від кількісних і якісних показників їхньої роботи дають безкоштовні обіди, оплачують витрати на транспорт та мобільний зв'язок, забезпечують обов'язковим медичним страхуванням, оплачують відпустки і лікарняні листки.

Великі ІТ-компанії пропонують співробітникам пакети пільг на вибір, але залежно від цінності фахівця це може бути: надання безвідсоткових кредитів, оплата відпочинку для всієї родини, заняття англійською мовою в офісі, закордонні відрядження, страхування членів сім'ї співробітника за корпоративною страховкою, страхування від нещасного випадку, оплата витрат на сертифікацію і фахову літературу, оплата занять спортом, додаткове медичне страхування, включаючи стоматологію і протезування, відшкодування витрат на комунальні платежі і знімання квартири, оплата дошкільних установ для дітей співробітників.

Всі виплати досліджуваної компанії відбуваються відповідно до Кодексу законів про працю України, ЗУ «Про оплату праці».

В системі управління персоналу ТОВ «Техноцентр Маяк» використовуються різні методи, зокрема:

1) Адміністративно-організаційні методи управління:

- Розмежування взаємин персоналу за допомогою затвердження колективного договору, «Положення про структурні підрозділи» посадових інструкцій співробітників підприємства;
- Регламентація роботи (видання наказів, розпоряджень і вказівок) при управлінні поточною діяльністю організації.

2) Економічні методи управління:

Матеріальне стимулювання трудової діяльності є невід'ємною частиною економічних методів заохочення працівників:

- премія за результатами виконання планів компанії;
- відрядна форма оплати праці для системних інженерів, задіяних в програмуванні на ПК клієнтів
- премія за виконання плану за додатковими послугами (продаж антивірусних програм, створення та налаштування поштового сервісу з гарантованої доставки звітності, запровадження системи резервного копіювання даних в клієнтів)
- доплати і надбавки відповідно до колективного договору.

3) Соціально-психологічні методи управління:

З метою розвитку в колективі почуття відповідальності і значущості в компанії здійснюється:

- запровадження корпоративних свят
- забезпечення офісним одягом для співробітників з фірмовим найменуванням організації;
- ведення корпоративної реклами;

Додатково здійснюється стимулювання діяльності за рахунок надання соціальних гарантій і виплат. Основним напрямком системи мотивації та стимулювання персоналу є матеріальні (фінансові) методи заохочення персоналу. Система оплати праці встановлюється організацією самостійно з дотриманням трудового законодавства. Керівництво гарантує своєчасну та повну оплату праці для кожного співробітника.

Заробітна плата в компанії складається з двох основних частин:

1. Основна заробітна плата.
2. Додаткова заробітна плата.

Перша виплачується за виконання норм праці та представлена за допомогою тарифних ставками для системних інженерів та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Розмір посадових окладів й тарифних ставок регулюється чинним законодавством України та залежить від специфіки роботи, посади, рівня кваліфікації працівника, що зазначено в штатному розписі.

Додаткова заробітна плата в ТОВ «Техноцентр Маяк» включає:

- доплату за виконання роботи працівника, що тимчасово відсутній
- доплату за роботу у вечірній час;
- доплату за роботу в нічний час;
- надбавку за використання іноземних мов в процесі праці;
- виплати, що пов'язані із індексацією ЗП;
- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується за заміну працівника, що відсутній через перебування у

відпустці, тимчасову непрацездатність, відрядження тощо. Розмір доплати становить до 100% посадового окладу відсутнього працівника.

Доплата за роботу у вечірній час надається для співробітників, що консультують поза роботою з 18 год. до 22 год. і визначається на рівні 20% від їх посадового окладу.

Доплата за роботу в нічний час надається для співробітників, що надають консалтингові послуги з 22 год. до 6 год. і становить 35% від їх посадового окладу.

Надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови встановлюється працівників, які використовують їх при виконанні завдань з іноземними клієнтами. Розмір надбавки є різним - за знання і використання однієї іноземної мови виплачується 10%, двох і більше іноземних мов – 25% від посадового окладу.

Оплата за невідпрацьований час включає в себе:

- оплату щорічних відпусток;
- оплату додаткових відпусток;

Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків виплачується робітникам, що працюють по виїздам щокварталу за підсумками роботи за цей період і становить 20% від основної заробітної плати.

Основними показниками преміювання є:

- виконання завдань, передбачених планами обсягів продаж та роботи підрозділів;
- повне якісне та своєчасне виконання поставлених завдань;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б одного пункту є підставою для невиплати всього обсягу премії.

Поряд з оплатою праці і матеріального стимулювання за підсумком трудової діяльності на підприємстві передбачені додаткові виплати спрямовані на соціально-психологічний стимулювання:

- виплата матеріальної допомоги співробітникам підприємства до ювілейних дат;
- виплата матеріальної допомоги при виході співробітника на пенсію по віку або вислугою років;
- надання матеріальної допомоги при народженні у одного із співробітників дитини;
- проведення новорічних вистав з врученням подарунків дітям працівників підприємства;
- виділення автотранспорту за рахунок коштів підприємства для проведення культурно-масових і спортивних заходів;
- надання допомоги на придбання путівок до дитячих оздоровчих установи за часткову оплату;
- в разі смерті близьких родичів надається матеріальна допомога, виділяється безкоштовно транспорт.

Надання працівникові за його заявою додаткового оплачуваної відпустки до 3-х днів у випадках:

- власного весілля і весілля своїх дітей;
- народження дитини;
- смерті чоловіка (дружини) членів сім'ї (діти, батьки, рідні брати, сестри, дідусь, бабуся) при наданні документів.

Заходи заохочення повинні передбачати поєднання матеріальних і моральних стимулів;

Матеріальне стимулювання є достатньо сильним мотиватором тільки в тому випадку, якщо працівник вважає власну оплату праці справедливою і бачить зв'язок між результатами власної роботи та відповідною оплатою праці.

Найбільший ефект від мотивації спостерігається тоді, коли спостерігається зв'язок як з реальними робочими показниками окремих працівників, так і з результатами, що досягаються філіалом та всією фірмою в цілому.

Система матеріального стимулювання, крім зарплати і премії (бонусів), може включати в себе пенсійні накопичення, участь в прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безпроцентні позики на покупку будинку або машини, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника тощо.

Розробка і впровадження справедливої і підходящої для організації та для працівників системи оплати за виконану роботу може бути важливим фактором підвищення рівня трудової мотивації персоналу і зростання ефективності та конкурентоспроможності організації в цілому.

Організація використовує зарплату як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Індивідуальні досягнення працівників організації визначаються їх особистим трудовим вкладом, якістю праці, результатами діяльності та не мають максимального розміру.

Для всебічної мотивації співробітників важливо правильно розробити методи матеріальної та нематеріальної мотивації. Але, виходячи з реальних умов, можливостей і специфіки ТОВ «Техноцентр Маяк», основний акцент потрібно зробити на матеріальні методи.

Тут, в свою чергу, найбільш важливим є формування заробітної плати. На практиці заробітна плата покликана виконувати дві основні функції:

- оцінювати вартість робочої сили;
- оцінювати результати праці.

Отже, необхідно розробити таку систему оплати, яка буде складатися з двох взаємопов'язаних підсистем:

- 1) гнучкої тарифної системи;
- 2) системи, зосередженої на результат (з урахуванням величини тарифу).

Побудована за таким принципом система оплати праці буде відображати двоїсту природу заробітної плати, а призначення тарифної системи полягатиме в стимулюванні працівника до інтенсивної праці, при якій адекватно буде оцінюватися вартість його робочої сили. Призначення результуючої системи - стимулювати працівника до безперервної раціоналізації і в той же час адекватної оцінки конкретних результатів його праці.

Серед нематеріальних (соціально-психологічних) методів мотивації можна виділити кілька методів, які будуть важливі при мотивації всіх категорій працівників, оскільки більшість співробітників, в ТОВ «Техноцентр Маяк» наголошували на потребі в них:

- підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі;
- розвиток системи управління конфліктами;
- формування і розвиток організаційної культури.

У негрошовій формі працівники отримують безкоштовний чай, каву, печиво, цукерки, підписки на автомобільні журнали, робочий одяг, отримання знижок від партнерів підприємства, можливість грати за футбольну команду підприємства.

Таким чином, описані вище методи мотивації допоможуть створити сприятливу атмосферу партнерства та співробітництва, взаємоповаги, згуртують колектив, а також допоможуть деяким працівникам реалізувати свої здібності, які вони вважають важливими для себе, але не знаходять їм застосування в повсякденній роботі.

Важливою складовою мотивації в компанії ТОВ «Техноцентр Маяк» є можливість безкоштовного навчання для молодих працівників. Компанія «доручає» молодого фахівця ментору, який здійснює повне навчання працівника, слідкує за його адаптацією на робочому місці, допомагає в процесі праці та проводить попередню сертифікацію.

Для підвищення кваліфікації співробітників в компанії «Техноцентр Маяк» був створений Центр професійної підготовки. Його мета - підготувати

молодих ІТ-фахівців, а також професійно розвивати існуючих співробітників, підвищувати їх компетенції.

Тренінги та курси в компанії завершуються перевіркою (оцінкою) отриманих знань, а за успішне закінчення вручається диплом. При проведенні оцінки персоналу, в компанії, в першу чергу оцінюється «процесна зрілість» співробітника, тому що кожна людина має унікальний потенціал і здібності до розвитку. Тому оцінка відбувається в комплексі:

продуктивність співробітника за звітний період (оцінює керівник проекту);

технічні і «процесні» знання (оцінює куратор, на думку керівників проектів);

особистісні якості.

Повну «формулу оцінки» працівника в ТОВ «Техноцентр Маяк» можна представити таким чином: «Продуктивність» + «знання / досвід» + «особистісні якості»

Процес оцінки в ТОВ «Техноцентр Маяк» як і в більшості інших ІТ-компаній, формалізований. Отримані навички відзначаються у внутрішній інформаційній системі, для отримання справжнього досвіду в компанії існують спеціальні практикантські програми, що дозволяють працювати в реальних проектах, а це дозволяє розподіляти співробітників по проектам з урахуванням їх найсвіжіших знань, які можна відразу застосувати на практиці.

Щодо формування кадрового резерву - є певний відсоток персоналу, які знаходяться в стані зміни проекту, цей період зміни проекту і вважається «кадровим резервом».

У зв'язку із зацікавленістю керівництва організації у максимізації задоволення клієнтами якістю послуг, що надаються, та відповідно максимізації прибутків, до роботи залучаються лише сертифіковані професіонали, що отримують професійні сертифікати у співпраці із компанією «Linkos Group», що знаходиться в м. Київ та яка сьогодні є

українським лідером із розробки, консультування та продажів бухгалтерських програм.

Кожен працівник перед тим, як приступити до роботи повинен пройти сертифікацію, яка включає в себе перелік теоретичних та практичних завдань. Витрати на навчання, доїзд, проживання та харчування працівника повністю оплачується за рахунок фірми.

Через специфіку роботи досліджуваної фірми вона постійно повинна бути «в тренді», тобто сертифікацію працівники проходять двічі на рік, а у разі кардинальних змін у законодавстві або програмному забезпечення компанія “Linkos Group” може повідомити про додаткову сертифікацію, попереджуючи про це працівника.

Зважаючи на ситуації в світі із пандемією коронавірусної інфекції фахівці з консультування програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО) Cashalot та СОТА: Каса здавали іспит у онлайн режимі із залученням програмного забезпечення ZOOM.

За оцінками присвоюються кваліфікаційні рівні: молодший (Junior), середній (Middle), старший (Senior) та експерт (Principal). Наголосимо на тому, що якщо продуктивність когось із працівників ІТ-компанії визнано незадовільною, то для нього встановлюється випробувальний термін (якщо продуктивність знизилася в результаті дії факторів чи обставин, на які працівник не міг вплинути) або його звільняють.

2.3. Моніторинг рівня мотивації персоналу в Товаристві.

Всі перераховані вище методи, що застосовуються в даній організації для стимулювання співробітників можна було б назвати достатніми, якби, за словами самих працівників, вони були не тільки на папері, а й втілювалися у життя.

Як вже зазначалося вище, до переваг існуючої системи мотивування і стимулювання праці Товариства з обмеженою відповідальністю «Техноцентр Маяк» відноситься багатосторонність застосовуваних стимулюючих факторів. Однак, спостерігається високий рівень плинності кадрів у філіалі, що вказує на наявність серйозних недоліків в управлінні персоналом і управлінні організацією в цілому. В першу чергу це пов'язано з тим, що існуюча система стимулювання праці спрямована більшою мірою на матеріальне заохочення хорошої роботи і покарання за проступки. Система морального стимулювання і матеріального заохочення розвинена дуже слабо.

З метою виявлення конкретних недоліків сформованої системи мотивації було прийнято рішення про проведення дослідження, яке спрямоване на оцінку задоволеності роботою у тернопільському філіалі. Було проведено тест-опитування "Задоволеність роботою" (рис. 3.1)

Тест "Задоволеність роботою"

№	Твердження	Оцінка				
		1	2	3	4	5
1	Загальна задоволеність фірмою, в якій Ви працюєте	1	2	3	4	5
2	Задоволеність умовами праці (клімат, потужність ПК, тощо)	1	2	3	4	5
3	Задоволеність власною працею	1	2	3	4	5
4	Задоволеність працею в колективі	1	2	3	4	5
5	Задоволеність стилем керівництва директора філіалу	1	2	3	4	5
6	Задоволеність компетентністю Вашого керівника філіалу	1	2	3	4	5
7	Відповідність зарплати реальним затратам робочої сили	1	2	3	4	5
8	Задоволеність зарплатою відповідно до такої ж роботи в інших організаціях	1	2	3	4	5
9	Задоволеність можливостями кар'єрного зростання	1	2	3	4	5
10	Задоволеність колективом	1	2	3	4	5
11	Задоволеність можливостями самореалізації	1	2	3	4	5
12	Задоволеність інтелектуальним навантаженням під час роботи	1	2	3	4	5
13	Задоволеність тривалістю робочого дня	1	2	3	4	5
14	Як сильно вплинула Ваша задоволеність роботою, якби Ви шукали роботу сьогодні?	1	2	3	4	5

Рис.3.1. Тест «Задоволеність роботою»

Джерело: складено автором

Тест "Задоволеність роботою" це тест, що спрямований на виявлення чинників, які впливають на мотивацію. Даний тест дозволив виявити основні параметри, що задовольняють або не задовольняють працівників щодо умов роботи, стилем управління керівництва і відносинам в робочому колективі.

Тест містить 14 тверджень і п'ять варіантів відповіді зі шкалою від одного до п'яти балів

Шкала оцінки результатів:

15-20 б цілком задоволені роботою

21-32 б задоволені

33-44 б не цілком задоволені

45-60 б незадоволені

понад 60 б вкрай не задоволені

Працівникам пропонувалася така інструкція:

Зробіть свій вибір за кожним з цих тверджень, зазначивши відповідну цифру:

- 1 - цілком задоволений;
- 2 - задоволений;
- 3 - не цілком задоволений;
- 4 - незадоволений;
- 5 - вкрай незадоволений

Тест проводився серед співробітників різного статусу: адміністратори, сервіс інженери, консультанти ІС, Медок, керівники (крім керівників вищої ланки).

В результаті було опитано 3 керівника філіалів ЛЛТД (75% від загальної чисельності), 5 адміністраторів (70%), 10 консультантів (60%) і 5 сервіс інженерів (100%).

Середній бал задоволеності роботою на даному підприємстві склав 30 балів, що підпадає під категорію «задоволені»). У керівників середній бал задоволеності становить 31,8, що знаходиться на межі «задоволені» і «не цілком задоволені», у адміністраторів - 47,3 - «не задоволені», у консультантів - 49,2- «не задоволені», у сервіс інженерів – 23, «цілком задоволені». Це пояснюється тим, що працівники, які більшою мірою пов'язані із спілкуванням з людьми меншою мірою задоволені. У зв'язку з цим було запропоновано дослідити дане питання та з'ясувати яким чином покращити взаємодію працівників із клієнтами. Задоволені, в більшій мірі, керівники та сервіс інженери. Дане твердження зумовлено тим, що дана категорія працівників більшою мірою задоволена своїм професійним просуванням по кар'єрних сходах, у них більш цікава і різноманітна робота і вища заробітна плата.

Найбільшу незадоволеність у робочих викликає тривалість робочого дня, зміст виконуваної роботи, фізичні умови праці.

Результати даного тесту в більшій мірі суб'єктивні, тест використаний для того, щоб показати існуючі на підприємстві проблеми в існуючій системі.

На основі проведених вище аналітичних досліджень, визначимо основні мотиваційні чинники які надають найбільший вплив на мотивацію праці працівників:

- 1) Повага за якість роботи (авторитарний стиль управління і відносини з керівником);
- 2) Неможливість повністю використовувати свій досвід і здібності на робочому місці;
- 3) Умови праці на робочому місці (Слабкі ПК);
- 4) Плани виробничих робіт і продажів продукції розробляються без врахування інтересів відповідних підрозділів;
- 5) Відсутність корпоративних заходів в зв'язку з карантинном
- 6) Недостатня кількість персоналу для виконання великих обсягів робіт

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Під час проведення аналізу Товариства з обмеженою відповідальністю «Техноцентр Маяк» у другому розділі було зроблено наступні висновки:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Техноцентр Маяк» - це група компаній з різною спеціалізацією, створена в 2003 році з метою надання супроводу послуг автоматизації ведення бухгалтерського обліку

2. В компанії ТОВ «Техноцентр Маяк» діє функціональна організаційна структура, що передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні інших видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим. Функціональна організаційна структура управління забезпечує високу компетентність фахівців, ефективніше управління підрозділами, високу адаптивність до вимог зовнішнього середовища. Але функціональна організаційна структура має недоліки: труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами, відсутня узгодженість дій між працівниками різних функціональних підрозділів, порушується принцип єдиноначальності, формується вузька точка зору менеджменту та приймаються часткові рішення.

3. Організація старається поєднувати матеріальну та нематеріальну систему мотивації праці, проте використовує зарплату як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Індивідуальні досягнення працівників організації визначаються їх особистим трудовим вкладом, якістю праці, результатами діяльності та оплачуються преміями.

Серед нематеріальних (соціально-психологічних) методів мотивації можна виділити кілька методів, які будуть важливі при мотивації всіх категорій працівників, оскільки більшість співробітників, в ТОВ «Техноцентр Маяк» наголошували на потребі в них:

- підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі;
- розвиток системи управління конфліктами;

- формування і розвиток організаційної культури.
4. На основі проведеного опитування середній бал задоволеності роботою на даному підприємстві склав 30 балів, що підпадає під категорію «задоволені»). У керівників середній бал задоволеності становить 31,8, що знаходиться на межі «задоволені» і «не цілком задоволені», у адміністраторів - 47,3 - «не задоволені», у консультантів - 49,2- «не задоволені», у сервіс інженерів – 23, «цілком задоволені».

РОЗДІЛ III. РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕХНОЦЕНТР МАЯК».

3.1. Оцінка ефективності системи стимулювання персоналу Товариства

Система мотивації працівників в організації повинна реалізовувати наступні цілі:

- Допомогати проводити залучення і утримання працівників,
- підвищувати ефективність і продуктивність праці, а також покращувати рівень трудової дисципліни.

Сьогодні науковці у сфері менеджменту вважають, що для створення ефективної стратегії мотивації та управління персоналом на сучасних підприємствах потрібно приділяти особливу увагу на виявлення та врахування тенденцій змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Світова криза, у зв'язку з пандемією, нестабільна економічна та політична ситуація в Україні, зниження міжнародної інвестиційної привабливості підприємств, жахлива демографічна ситуація, що впливає на рівень забезпеченості підприємств персоналом, є зовнішніми факторами, які визначають умови функціонування підприємства.

Вище керівництво підприємств та організацій не може зменшити даний негативний вплив, проте необхідно враховувати його у процесі створення власної стратегії діяльності. Недосконалий або поганий механізм мотивації та стимулювання, який характерний для більшості сучасних українських підприємств, який не відповідає вимогам сучасності, є тим фактором внутрішнього середовища, який необхідно скоригувати в бажаному для компанії напрямку.

У обраній для дослідження організації система мотивації та стимулювання праці включає в себе багато факторів та різних благ для співробітників. Матеріально відбувається мотивація працівників через систему надбавок та премій, що називається бонусною системою.

Для відділу збуту, в основному, ці бонуси виплачуються за виконання плану обсягу продажів, а також за вдячності клієнтів (чайові для адміністраторів КЕП), збільшення показників якості обслуговування тощо.

Для відділу консультацій дана система виражається у преміях у вигляді додаткових вихідних, абонементів у спортзал, тощо за виконання плану по «хвилинам», під чим розуміється середня кількість часу, що витрачається консультантом для надання допомоги клієнту. Після кожної розмови клієнт оцінює якість надання консультації. Також відділ консультацій отримує додаткову премію за продаж додаткових послуг, а саме оренди сервера, ліцензованого антивірусного захисту, резервного копіювання, налаштування поштового сервісу, оновлення Windows, встановлення додаткових компонентів для ОС, налаштування офісної периферії тощо.

Стиль керівництва компанії дуже лояльний, всі в колективі відчують себе друзями, що надважливо у сучасних умовах і створює комфортну атмосферу колективу. Опитування персоналу показало, що персонал підприємства задоволений заробітної платою, яке підприємство здатне платити кожному працівникові, задоволено гнучким графіком робочого часу та наявності дружнього колективу.

3.2. Напрями удосконалення мотиваційної політики у ТОВ «Техноцентр Маяк»

Для покращення наявної системи мотивації та стимулювання трудової діяльності варто максимізувати використання вже наявних в організації позитивних моментів, та намагатися якомога швидше та оперативніше зменшити вплив факторів, що викликають найбільшу незадоволеність у співробітників ТОВ «Техноцентр Маяк».

Розробка напрямів удосконалення системи мотиваційної політики повинна здійснюватися ґрунтуючись на певних принципах, зокрема:

- 1) Усунення проблем, які згадувались у 2 розділі;
- 2) Поєднати матеріальні інтереси працівників та принципи компенсаційної політики підприємства;
- 3) Економічна ефективність;
- 4) Забезпечити розвиток таких вмінь та якостей працівників, які максимізують віддачу до трудової діяльності;
- 5) Розвиток внутрішньофірмової конкуренції, вміння залучати кваліфіковані людські ресурси, що необхідні для досягнення поставлених завдань.
- 6) Провести пошук фахівця, відповідального за психологічну діагностику працівників організації.

До основних принципів формування політики мотивації персоналу компанії слід віднести:

- 1) Адекватність. Вибір кожного з методів мотивації повинен бути реально обґрунтований;
- 2) Відповідність методу мотивації реальним потребам працівників. Застосування того чи іншого методу мотивації повинен бути реальним та відповідати необхідним запитам працівників.
- 3) Здійсненність. Для застосування певного методу мотивації організація повинна мати достатню базу для застосування обраного методу стимулювання.

4) Оптимальність. Необхідно прагнути не до максимальної мотивації працівників, а до оптимального рівня, що дозволить забезпечити необхідний рівень мотивів до праці. Оскільки при задоволенні одних потреб, виникають нові потреби, і фактично, даний процес є безкінечним та неперервним.

5) Практичність. Обрані методи мотивації повинні забезпечити можливість кожному працівникові максимально повно реалізувати свої творчі та професійні здібності на займаній посаді;

Важливим елементом створення мотиваційної політики є думка персоналу, саме тому варто проводити опитування і спілкуватись з працівниками з приводу нововведень та раціонально оцінювати віддачу від застосування обраних методів та способів мотивації.

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

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

- Рівень плинності кадрів компанії;
- Якість продукції, виконуваної на виробництві та рівень задоволеності персоналу до і після впровадження системи мотивації;
- Рівень витрат на оплату праці та матеріальне стимулювання;
- Інтегральні показники - NPV, IRR і термін окупності.

Важливо, що серед представлених показників показники ефективності пропонувані заходів (NPV, IRR, термін окупності) є інтегральними, тобто вони визначають ефективність всієї концепції системи мотивації персоналу. До зовнішніх факторів, безпосередньо впливає на динаміку наведених вище показників ефективності, для ТОВ «Техноцентр Маяк» відносяться, наприклад:

- рівень конкуренції на ринку надання консалтингових послуг;
- динаміка грошових доходів населення;
- ділова активність інших підприємств такого ж профілю діяльності
- кон'юнктура ринку праці.

Як було сказано вище, рівень конкуренції безпосередньо впливає на плинність кадрів в категорії програмістів ТОВ «Техноцентр Маяк». Оскільки остання є лідером на українському ринку бухгалтерських консалтингових послуг зайнятих в області індивідуального технічного супроводу, то працівники впевнені, що пропрацювавши в даній компанії, вони зможуть розраховувати на хороше робоче місце у провідних компаніях України у разі звільнення з фірми.

Система мотивації працівників у ТОВ «Техноцентр Маяк» має ряд суттєвих мінусів, що негативно впливає на трудову активність персоналу, знижує ефективність праці та якість виконуваної роботи працівників, перешкоджає максимізації кінцевих результатів діяльності підприємства. Для вирішення даних проблем пропонується проект щодо вдосконалення системи стимулювання та мотивації працівників компанії.

Для максимізації ефективності даної системи необхідно встановити відповідність стратегії мотивації та управління персоналом цілям та місії організації.

Компанія «Техноцентр Маяк» дотримується стратегії зростання, що передбачає збільшення конкурентних переваг за рахунок покращення внаслідок постійного технічного оновлення, проведення безперервного навчання персоналу, відвідування майстер-класів, вебінарів тощо.

За такої стратегії управління персоналом варто обрати політику мотивації компанії, що орієнтована на створення такої системи мотивації, яка дозволить забезпечити справедливу винагороду за працю, здійснити створення сприятливого мікроклімату в колективі, забезпечити зростання кваліфікації та компетентності персоналу, стимулювати бажання працівників до кар'єрного росту.

Крім того підприємство чітко визначає такі цілі як:

- відмінна якість надання послуг,
- постійне збільшення обсягів продажу,
- максимізація прибутку,
- вихід на нові ринки.

Саме тому при формуванні системи мотивації на ТОВ «Техноцентр Маяк» будемо обирати методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть стратегіям та сприятимуть досягненню цілей підприємства.

Нарахування основної заробітної плати пропонуємо здійснювати на основі використання грейдової системи оплати праці, за якої рівень оплати праці залежить від цінності посади для підприємства. Для формування грейдової системи оплати праці перш за все необхідно здійснити аналіз робіт, які виконують працівники на кожній посаді. Аналіз робіт дає змогу отримати інформацію про зміст, складність, методи роботи, завдання та обов'язки працівника, умови праці, вимоги до кваліфікації та характеристик працівника тощо. Для аналізу робіт використовувався метод вивчення документів (посадових інструкцій). Розмір заробітної плати за грейдовою системою залежить від цінності посади для підприємства. Тому наступним етапом грейдування є визначення значущості посад, яке пропонуємо здійснювати за допомогою факторнобалового методу. Для оцінювання посади на підприємстві необхідно обрати критерії, за якими буде проводитись оцінка. Наступним етапом розробки грейдової системи оплати праці є формування грейдів. Для цього необхідно проранжувати посади за їх цінністю і розділити

на групи (грейди) залежно від кількості набраних балів та з врахуванням категорії (професійної групи) персоналу.

Після встановлення основної заробітної плати за грейдовою системою доцільно порівняти її із фактичними розмірами основної заробітної плати на підприємстві. Якщо фактична заробітна плата виявиться нижчою, ніж нижня межа діапазону, її необхідно підвищити. Якщо ж фактична заробітна плата є вищою, ніж верхня межа діапазону, то її не можна знижувати, а потрібно запровадити тимчасові надбавки. Поступово оклади (посадові оклади) мають вирівнятись в міру підвищення мінімальної заробітної плати. На нашу думку, впровадження грейдової системи оплати праці на підприємстві є виправданим і матиме позитивний мотиваційний вплив на персонал.

По-перше, враховуватимуться особливості роботи працівника на даному підприємстві (оскільки функціональні обов'язки на одній і тій же посаді можуть бути іншими на різних підприємствах).

По-друге, розмір заробітної плати встановлюється не за назву посади, а за цінність посади для підприємства, враховує реальний вклад працівника в досягнення цілей підприємства.

По-третє, наявність діапазону основної заробітної плати стимулюватиме працівника до підвищення рівня кваліфікації та покращення результатів праці з метою підвищення заробітної плати в межах грейду, що відповідає стратегії управління персоналом.

По-четверте, відмінності в розмірі заробітної плати кожного грейду заохочуватимуть працівників до переходу у вищий грейд, тобто до кар'єрного зростання, що й передбачено стратегією управління персоналом.

По-п'яте, працівники чітко розумітимуть за що їм виплачується заробітна плата, від чого вона залежить. Крім основної заробітної плати передбачені виплати, які наявні при діючій системі мотивації, зокрема доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, доплата за роботу у вечірній час, доплата за роботу у нічний час, виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, оплата за невідпрацьований час, надбавка за

знання і використання в роботі іноземних мов. Система мотивації не буде здійснювати належний мотиваційний вплив на працівників, якщо не буде включати в себе ефективну систему преміювання.

Проте навіть висока заробітна плата і різноманітні премії в сучасних умовах є недостатніми для високого рівня мотивації персоналу. Зростання заробітної плати чи премій має короткочасний мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового рівня заробітної плати. Суттєву роль у заохоченні персоналу відіграють ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, побудова особистісно орієнтованої соціальної політики, формування у персоналу відчуття комфорту. Це забезпечує соціальний пакет. Пропонуємо розробити соціальний пакет за принципом «шведського столу». Його суть полягає в тому, що працівникам пропонується перелік соціальних благ і послуг, які оцінені відповідною кількістю балів залежно від їх вартості. Працівники можуть обрати заохочення із запропонованого списку на певну суму балів, яка є різною для кожного грейду. Для формування соціального пакету необхідно провести анкетування працівників з метою визначення тих благ, у яких вони зацікавлені. За результатами опитування складений перелік бенефітів, які увійшли у загальний соціальний пакет. Із використанням прас-листів страхових компаній, фірм з пасажирських перевезень, тренінгових компаній та навчальних закладів, тренажерних залів, санаторіїв та нескладних розрахунків визначено орієнтовну вартість кожного елементу соціального пакету на одного працівника за місяць

На нашу думку, використання даного методу формування соціального пакету є доцільним і ефективним. По-перше, працівники оберуть саме ті бенефіти, у яких вони зацікавлені, що підвищить мотиваційний ефект соціального пакету. По-друге, така гнучкість соціального пакету є виправданою у зв'язку із постійною зміною людських потреб під впливом життєвих обставин. По-третє, можливість розширити перелік соціальних благ залежно від грейду стимулюватиме працівника докладати зусиль для професійного та кар'єрного зростання,

Відповідно до результатів опитування пропонуємо застосовувати такі методи нематеріальної мотивації:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Розроблення програм інформування працівників про діяльність підприємства.
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Офіційне визнання заслуг.
5. Покращення умов праці.
6. Збагачення змістовності праці.
7. Створення можливостей для професійного навчання працівників.
8. Створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.
9. Стимулювання працівників гнучким графіком роботи.
10. Проведення корпоративних заходів.

Частина з них уже використовуються на підприємстві, проте деякі моменти потребують удосконалення.

Нами запропоновані методи мотивації, які б доцільно було включити в систему мотивації на ТОВ «Техноцентр Маяк». Проте кожен індивід має власні потреби, інтереси, тип і профіль мотивації, тому керівникам необхідно враховувати їх при мотивації працівників.

ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

В процесі дослідження системи мотивації та стимулювання організації було з'ясовано:

1) Система мотивації та стимулювання праці ТОВ «Техноцентр Маяк» включає в себе багато факторів та різних благ для співробітників. Матеріально відбувається мотивація працівників через систему надбавок та премій, що називається бонусною системою.

2) Компанія більшою мірою опирається на матеріальне стимулювання, часто забуваючи про важливість нематеріальної частини.

3) Стиль керівництва компанії дуже лояльний, всі в колективі відчують себе друзями, що надважливо у сучасних умовах і створює комфортну атмосферу колективу. Опитування персоналу показало, що персонал підприємства задоволений заробітної платою, яке підприємство здатне платити кожному працівникові, задоволено гнучким графіком робочого часу та наявності дружнього колективу.

4) Система мотивації працівників у ТОВ «Техноцентр Маяк» має ряд суттєвих мінусів, що негативно впливає на трудову активність персоналу, знижує ефективність праці та якість виконуваної роботи працівників, перешкоджає максимізації кінцевих результатів діяльності підприємства. Для вирішення даних проблем пропонується проект щодо вдосконалення системи стимулювання та мотивації працівників компанії.

5) Було запропоновано ввести грейдову систему оплати праці за якої рівень оплати праці залежить від цінності посади для підприємства. Для формування грейдової системи оплати праці перш за все необхідно здійснити аналіз робіт, які виконують працівники на кожній посаді. Аналіз робіт дає змогу отримати інформацію про зміст, складність, методи роботи, завдання та обов'язки працівника, умови праці, вимоги до кваліфікації та характеристик працівника тощо.

6) Суттєву роль у заохоченні персоналу відіграють ставлення роботодавця до працівників, турбота про них, побудова особистісно

орієнтованої соціальної політики, формування у персоналу відчуття комфорту. Це забезпечує соціальний пакет. Запропоновано розробити соціальний пакет за принципом «шведського столу».

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу організації є основною запорукою успішного існування організації, оскільки саме від ефективності та бажання працівників залежить рівень прибутковості всієї компанії

Мотивація трудової діяльності є всеохопною, та дозволяє регулювати та здійснювати вплив на всі аспекти життя фірми. Метою мотивації є розробка комплексу впливів, що дозволяє забезпечити максимальну віддачу від співробітників організації.

Об'єктом дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Техноцентр Маяк», основним видом діяльності якого є Консультування з питань інформатизації

Було проаналізовано систему управління мотивацією праці працівників організації з метою її покращення.

Мета роботи проаналізувати сучасний стан мотивації й стимулювання персоналу організації ТОВ «Техноцентр Маяк», а також розробити практичні рекомендації щодо можливих шляхів його вдосконалення – досягнута.

Дана мета досягалася шляхом вирішення конкретних завдань, а саме:

- ✓ було вивчено теоретичні аспекти мотивації персоналу,
- ✓ узагальнено теоретичні підходи до мотивації та стимулювання;
- ✓ проведено аналіз позитивних та негативних сторін системи стимулювання персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Техноцентр Маяк» ;
- ✓ здійснено оцінку мотиваційної системи досліджуваної компанії;
- ✓ розроблено практичні напрямки вдосконалення наявної системи мотивації працівників.

Реалізація розробленої системи мотивації ТОВ «Техноцентр Маяк» дозволить отримати максимальний ефект. У той же час, застосування запропонованих кроків дозволить досягнути покращення мікроклімату в колективі, зміцнити корпоративний дух, досягнути підвищення ступеня

задоволення працівників змістом трудового процесу, активізувати працівників для кар'єрного зростання.

Таким чином, запропоновану систему заходів щодо вдосконалення управління виробництвом за допомогою розвитку системи мотивації праці співробітників компанії вважаю ефективною.

Результати даної кваліфікаційної роботи можуть бути використані керівниками вищої ланки і іншими організаціями, що працюють в даній сфері.

Список використаних літературних джерел:

1. Valve “Handbook for new employees”. URL: https://steamcdn.akamaihd.net/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf
2. Андрійчук Ю. А. **Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі** / Ю. А. Андрійчук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. - 2016. - № 846. - С. 11-15.
3. Бакуліна, Н. Формування та використання мотиваційного механізму розвитку компетенцій персоналу вищих навчальних закладів / Наталія Бакуліна // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2016. – № 21. – С. 114-119.
4. Безкоштовний запит. Сайт мністерства Юстиції. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result>
5. В. Б. Васюта, Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка № 6, 2016(посилання на 1 картінку)
6. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. URL: <https://escadra.com.ua/ua/izobretatelna-ya-motivaciya-sekrety-uspeshnyh-kompanij.html>
7. Вікіпедія. VoIP. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/VoIP>
8. Г. Козаченко. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
9. Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О.В. Гривківська //Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 9. — С. 86-91.
10. З.П. Румянцева. Е.А. Уткін. Сутність поняття мотивації - Науковий вісник НЛТУ України. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf
11. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України //Глобальні та національні проблеми економіки.–2014.– Вип. – 2014. – Т. 1. – С. 87-92.

12. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с.
13. М. І. Іншин «Ясобливості мотивації працівників в «ЄС» URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Chkup_2015_2_34.pdf.
14. Мескон М., Альберт М. Основи менеджменту. М.: Дело, 2007. — 704 с.
15. Мотивація: теоретичні основи. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15381/> (1.2)
16. Никифорова В.Г. Управління персоналом . Навчальний посібник. - Одеса: Атлант, 2013. - 275 с.
17. О. Є. Кузьмін, О. М. Бодарецька. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств / О. Є. Кузьмін, О. М. Бодарецька // Бізнес Інформ. - 2015. - № 1. - С. 347-352
18. Офіційний сайт ТОВ «Техноцентр Маяк». URL: <https://zvit.net>
19. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг" щодо детінізації розрахунків в сфері торгівлі і послуг. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66721
20. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45-51.
21. Современные подходы к мотивации персонала. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/sovremennye-podkhody-k-motivatsii-personala/>
22. Стрельбицький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбицький, О. П. Стрельбицька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.

23. Сутність мотивації праці та її типи. Шляхи подолання кризи трудової активності персоналу. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13828/>
24. Формы и методы стимулирования персонала. URL: <https://studfile.net/preview/5534711/page:6/>
25. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання, праці персоналу та їх вплив на результативність URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgilibis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2005/05bovtdp.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1
26. Шушпанов Д. Г. , Литвинюк А. В. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу
27. Шушпанов Д. Г. , Литвинюк А. В. Перспективи зайнятості української молоді в умовах цифрової економіки. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31231/19-5571-2.pdf?sequence=3>
28. Прохоровська С. А., Островерхов В. М. Винагорода за працю в мотивації. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/219>

ДОДАТОК А

