

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри


(підпис)

Омельченко В.Я.

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Шамілова Назіма Расім огли

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)


Науковий керівник:

Горбашевська М.О., кандидат
економічних наук, доцент кафедри
менеджменту та фінансів

Рецензент:

Іваненко Лариса Михайлівна, кандидат
економічних наук, доцент, доцент
кафедри маркетингу та бізнес аналітики;
Донецький національний університет
імені Василя Стуса (м. Вінниця)

Кваліфікаційна
робота захищена з
оцінкою 60 Е

Секретар ЕК 
«17» червня 2023р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ПП завідувача кафедри)

« _____ » _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Шамілова Назіма Расім огли

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи стимулювання праці персоналу
керівник роботи Горбашевська М.О., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року
№ 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Визначити напрями удосконалення системи стимулювання праці у ТОВ «Центр покрівлі».

Об'єкт дослідження: ТОВ «Центр покрівлі».

Предмет дослідження: Система стимулювання праці персоналу ТОВ «Центр покрівлі».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та сутність мотивації та стимулювання персоналу

1.2 Основні методи стимулювання праці

1.3 Показники оцінки ефективності системи стимулювання персоналу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ТОВ «ЦЕНТР ПОКРІВЛІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Центр покрівлі»

2.2. Аналіз кадрових процесів ТОВ «Центр покрівлі»

2.3. Аналіз системи стимулювання праці персоналу у ТОВ «Центр покрівлі»







РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЦЕНТР ПОКРІВЛІ»

3.1. Заходи щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу в організації ТОВ «Центр покрівлі»

3.2. Аналіз ефективності заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу організації ТОВ «Центр покрівлі»

5. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|----------|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент |  |  |
| Розділ 2 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент |  |  |
| Розділ 3 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент |  |  |

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми кваліфікації роботи | до 06.02.2023 | |
| 2. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника | 23.02.2023 | |
| 3. | Консультація з науковим керівником | постійно | |
| 4. | Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи | до 15.03.2023 | |
| 5. | Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи | 15.03.2023-03.04.2023 | |
| 6. | Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 03.04.2023 | |
| 8. | Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи | 03.04.2023-01.05.2023 | |
| 9. | Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 01.05.2023 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 24.05.2023 | |
| 11. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі | до 31.05.2023 | |
| 12. | Захист кваліфікаційної роботи | 13.06.2023 – 17.06.2023 | |

Студент


 (підпис)

 Шамілов Н.Р.
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи Горбашевська
(підпис) Горбашевська М.О.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП_____ | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ_ | 6 |
| 1.1 Поняття та сутність мотивації та стимулювання персоналу_____ | 6 |
| 1.2 Основні методи стимулювання праці _____ | 12 |
| 1.3 Показники оцінки ефективності системи стимулювання персоналу__ | 18 |
| Висновки до розділу 1_____ | 23 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ У ТОВ | |
| «ЦЕНТР ПОКРІВЛІ _____ | 24 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Центр покрівлі»__ | 24 |
| 2.2. Аналіз кадрових процесів ТОВ «Центр покрівлі»_____ | 27 |
| 2.3. Аналіз системи стимулювання праці персоналу у ТОВ «Центр покрівлі»_____ | 35 |
| Висновки до розділу 2_____ | 42 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ | |
| ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ НА ОСНОВІ | |
| ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ | |
| «ЦЕНТР ПОКРІВЛІ»_____ | 43 |
| 3.1. Заходи щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу в організації ТОВ «Центр покрівлі» _____ | 43 |
| 3.2. Аналіз ефективності заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу організації ТОВ «Центр покрівлі»_____ | 51 |
| Висновки до розділу 3_____ | 55 |
| Висновки_____ | 56 |
| Список використаних джерел_____ | 59 |

ВСТУП

Стимулювання праці займає одне з провідних місць у системі управління підприємством та вважається основним критерієм його економічного зростання. Як відомо, стимулювання - це застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, цілеспрямованість у вирішенні завдань, що стоять перед організацією та включення відповідних мотивів. Від чітко спланованої системи стимулювання персоналу залежить активність працівників, отже, і результати діяльності підприємства. Мотивація і стимулювання праці організації грають значної ролі в управлінській діяльності. Вони дозволяють повною мірою здійснювати індивідуальний підхід до персоналу та реалізовувати особистісний потенціал як керівника, так і всіх інших співробітників для досягнення цілей організації.

У сучасних організаціях найважливіший акцент робиться на персонал, так як він є головним фактором забезпечення успішності і конкурентності особливості розвинених підприємств. Від конкретних людей, їхнього професіоналізму, кваліфікації, мотивації, цілеспрямованості, знань залежить успіх діяльності будь-якої організації. У зв'язку з цим останнім часом у теорії та практиці управління персоналом велику актуальність набуває розвиток системи стимулювання праці персоналу. Стимулювання персоналу впливає внутрішню мотивацію працівників, що у своє чергу хороший впливом геть ефективність діяльності організації загалом. Для того, щоб ефективно управляти людиною, потрібно розуміти, що її мотивує. Якщо знати, які мотиви є основою діяльності людини, можна розробити ефективну систему стимулювання праці організації. Значний внесок у розвиток теорії і практики зробили всесвітньо відомі зарубіжні автори сучасних теорій мотивації – Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу. Е. Мейо. Дослідження проблем стимулювання праці є предметом розгляду

вітчизняних науковців, зокрема О. Бугуцького, Т. Завгородньої, А. Колот, В. Нестеренко, О. Іванілова, О. Гетьмана, В. Василькова, Н. Гончарової, С. Покропивного, Н. Склярука, Л.І. Шваб та інших.

Стимулювання грає особливу, важливу роль діяльності організації. Правильно розвинена система стимулювання допомагає: підвищити ефективність праці, зменшити плинність кадрів, покращити моральний клімат у колективі, збільшити ініціативність співробітників, підвищити якість праці та, не менш важливе, збільшити прибутковість підприємства. Сучасна успішна організація, без розвитку системи стимулювання персоналу, навряд чи зможе процвітати та розвиватися у сучасних економічних умовах, що і обумовило актуальність обраної теми.

Мета роботи – визначити напрями удосконалення системи стимулювання праці у ТОВ «Центр покрівлі». Мета роботи обумовила вирішення наступних завдань:

- визначити поняття та сутність мотивації та стимулювання персоналу;
- вивчити основні методи стимулювання праці;
- охарактеризувати показники оцінки ефективності системи стимулювання персоналу;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Центр покрівлі»;
- здійснити аналіз кадрових процесів ТОВ «Центр покрівлі»;
- проаналізувати систему стимулювання праці персоналу у ТОВ «Центр покрівлі»;
- визначити заходи щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу в організації ТОВ «Центр покрівлі»;
- здійснити аналіз ефективності заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу організації ТОВ «Центр покрівлі».

Об'єкт дослідження – ТОВ «Центр покрівлі».

Предмет дослідження - система стимулювання праці персоналу ТОВ «Центр покрівлі».

Виконання поставлених завдань здійснювалося за допомогою методу структурно-логічного аналізу; історичного методу; методу аналізу й синтезу, індукції й дедукції; порівняльних статистичних характеристик.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та сутність мотивації та стимулювання персоналу

На сучасному етапі розвитку економіки значно зростає значимість персоналу як основного чинника забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій. Успіх роботи організації залежить від конкретних людей, їх знань, дисципліни, мотивацій, кваліфікації, компетентності, професіоналізму, здатності вирішувати проблеми. Людина готова працювати з великою віддачою, готова долати перешкоди і проблеми на шляху до поставленої мети, якщо робота і та винагорода, яку він отримує в результаті, досить привабливі для неї. Потрібно не лише створити функціональне завантаження персоналу та забезпечити необхідні умови, а й викликати бажання енергійно та активно робити саме ті дії, які наближають організацію до досягнення поставленої мети. Ще Дейл Карнегі багато років тому говорив: «Єдиний спосіб змусити людину щось зробити - це зробити так, щоб вона сама захотіла цього». Тому, для того щоб організація функціонувала ефективно, потрібно правильно організувати працю персоналу, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом. Для цього існують системи мотивації та стимулювання працівників в організаціях. У компаніях, в яких погано розвинена система стимулювання персоналу, можуть виникати безліч проблем, наприклад типові проблеми, які тією чи іншою мірою пов'язані з мотивацією працівників:

- недобросовісне ставлення до праці;
- висока плинність кадрів;
- висока конфліктність у колективі;
- неякісна праця, великий відсоток браку;
- низький професійний рівень працівників;
- безініціативність персоналу;
- напружений морально-психологічний клімат у колективі;

- збій у виробничому процесі;
- та багато інших.

Для того, щоб уникнути появи в організації проблем, пов'язаних із мотивацією співробітників, необхідно створити ефективну систему стимулювання праці персоналу.

Говорячи про стимулювання, важливо розібратися в таких поняттях як «потреб», «мотив» і «мотивація», оскільки вони міцно пов'язані між собою.

Потреби – це відчуття потреби та нестачі в чомусь. Потреби - це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що досить спільне для різних людей, але водночас має певний індивідуальний прояв у кожної людини. Поки потреба незадоволена, вона дається взнаки і «вимагає» свого усунення. Люди по-різному намагаються усувати свої потреби. Хтось задовольняє їх, а хтось пригнічує чи зовсім не реагує на них. Потреби неможливо виміряти чи побачити. Про їх існування, можливо, визначити лише за поведінкою людини, зазвичай лише у конкретних умовах. Потреби можуть бути соціальними, матеріальними та духовними. Як правило, у певний момент, домінує одна потреба, але діяльність людини стимулюється не тільки нею, а й багатьма іншими. Людям характерне зростання потреб, але оскільки кожна людина унікальна у всіх вони різні. Потреби можуть виникати як свідомо, так і ні. Американський психолог Абрахам Маслоу був першим, хто розібрався у структурі потреб.

Крім того, потреби виявляються у мотивах, котрі спонукають людину до дій, спрямованих на задоволення потреб. Мотив, будучи усвідомленою чи спонукальною причиною, основою чи підставою до якоїсь дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактора ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною. Через те, мотиви містять сукупність спонукань, обов'язків та прагнень до виконання доручених завдань. Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що

потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини. Отже, чим прагнення працівника отримати те чи інше благо є сильнішим, чим загальнішою є потреба в ньому, тим активніше починає діяти працівник.

Мотив – це те, що зсередини спонукає людину до дій, задоволення своїх потреб. Мотив відбиває потребу. Сила мотиву залежить від важливості, якоїсь потреби для людини. Чим істотніша потреба в чомусь, чим сильніше бажання, тим краще діятиме працівник. Мотиви бувають двох видів: біологічні та соціальні. Біологічні мотиви порівнюються з фізіологічними потребами (наприклад, сон, голод, спрага тощо). Для того, щоб вгамувати потребу в їжі, людина повинна зробити що-небудь, що задовольнить її голод. Наприклад, піти на рибалку і зловити рибу, зібрати фрукти чи знайти спосіб заробити гроші та купити собі їжі. Але спочатку людину подвиг до праці біологічний мотив.

Наступні мотиви можна віднести до соціальних: мотив самостійності, справедливості, особистого самоствердження, змагальності, набуття, надійності та мотив у колективізм.

Керівники, які вміють використовувати мотиви свого персоналу, досягають гарного результату у вирішенні управлінських завдань. Мотивації та мотивам присвячено безліч літератури як зарубіжних (А. Маслоу, Г.Холл, Х.Хекхаузен), так і вітчизняних авторів (зокрема О. Бугуцького, Т. Завгородньої, А. Колот та інші). У науковій літературі є багато визначень мотивації, розглянемо деякі з них.

Мотивація – процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів. Мотивація – це бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Метою роботи будь-якого підприємства є отримання прибутку та постійне його зростання. Для досягнення поставленого завдання, в першу чергу,

необхідним є правильне мотивування поведінки людини, спрямування її зусиль на підвищення результативності діяльності, тобто удосконалення системи мотивації праці. Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт та інші автори вважають мотивацію праці цілеспрямованим спонуканням працівника до вискоєфективної праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі. Також заслуговує на увагу трактування мотивації трудової діяльності, висловлене Х.Т. Грехемом і Р. Бенкетом. Вони зазначають, що мотивація працівника до виконання роботи складається зі спонукань, впливів і стимулів - свідомих і несвідомих, які викликають у працівника прагнення досягти певної мети. Мотивація працівників, як наслідок – підвищення ефективності роботи компанії в цілому, є однією із головних завдань менеджера по персоналу (або співробітника, який виконує його обов'язки). Він повинен побудувати мотиваційні схеми таким чином, щоб вони відповідали конкретним ситуаціям, умовам, особам. Вплив мотивації на поведінку людини пов'язані з безліччю чинників, воно змінюється під впливом мотивів і зворотний зв'язок з діяльністю людини (рис.1.1).



Рис.1.1. Взаємозв'язок понять мотивації [7]

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави припускати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб, котрі здійснюють його ініціювання, мотивів, що спрямовані на формування дій з усунення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів.

Разом з тим, мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю – перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [9]; за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший спрямований на

зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, а другий – на вибір та застосування стимулів, направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний зв'язок між даними поняттями; якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонукання, то сутність стимулювання потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування, організації та змісту праці тощо); термін «мотивація» більш тісно пов'язаний з морально-статусними потребами працівника, в той час як стимулювання – із матеріальними. Крім того, наведені підходи провідних учених-економістів доводять вірність суджень з приводу того, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації та зовнішнім чинником, націленим на задоволення потреб персоналу, що спонукає його до корисних дій, спрямованих на задоволення потреб підприємства.

Основна мета стимулювання – отримати максимальну віддачу від персоналу, яка дозволить збільшити дохід та результативність діяльності організації. Завдання стимулювання - не просто змусити працівника виконувати свої обов'язки, а спонукати його виконувати свою роботу краще за те, що безумовно трудовими відносинами.

Для того щоб краще зрозуміти, яке місце і роль стимулювання праці займає в системі управління персоналу, необхідно ознайомитися з функціями стимулювання. У науковій літературі прийнято виділяти 5 функцій стимулювання [19]:

1. Економічна функція;
2. Соціальна функція;
3. Соціально-психологічна функція;
4. Моральна функція;
5. Виховна функція.

Варто відзначити, що всі перелічені вище функції в комплексі дають відмінний результат щодо ефективності діяльності працівників та організації загалом. Стимулювання ґрунтується на шести принципах:

1. Доступність. Це означає, кожен стимул має бути доступний всім співробітникам організації. Стимулювання має бути демократичним та зрозумілим.

2. Відчутність. У кожній організації чи колективі є свій поріг дієвості стимулу. Це важливо враховувати щодо нижнього порогу стимулу.

3. Мінімізація розриву між результатом праці та її оплатою. Чим частіше працівник отримує винагороду, і вона залежить безпосередньо з результатом праці працівника, тим більше мотивація.

4. Поступовість. Важливо знати, що необґрунтована завищена винагорода погано вплине на мотивацію співробітника, оскільки він чекатиме ще більше кращої винагороди. Тому стимули, особливо матеріальні, мають бути обґрунтовані та підтвержені корекції у бік підвищення.

5. Поєднання моральних та матеріальних стимулів. Моральні та матеріальні стимули не поступаються один одному за своїм впливом. Потрібно правильно їх розподіляти з урахуванням багатьох чинників.

6. Поєднання позитивних та негативних стимулів. У світі існує перехід від негативних стимулів до позитивним. До негативних стимулів можна віднести страх втрати роботи, штрафи та інші. До позитивним – премія, винагороди. Все це залежить від таких факторів, як стиль та метод управління, традиції в колективі, поглядів та вдач.

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

1.2. Основні методи стимулювання праці

Головна мета відділу персоналу будь-якої організації полягає як у залученні кваліфікованих кадрів, так і в утриманні кращих працівників зі збереженням і підвищення ефективності їх роботи. Для цього на підприємствах різних форм власності має бути добре розвинена система стимулювання праці персоналу. Стимулювання праці організації є основним компонентом забезпечення ефективності роботи підприємства. Прийнято виділяти дві категорії методів стимулювання праці персоналу: матеріальне та нематеріальне (моральне) стимулювання – рис.1.2.

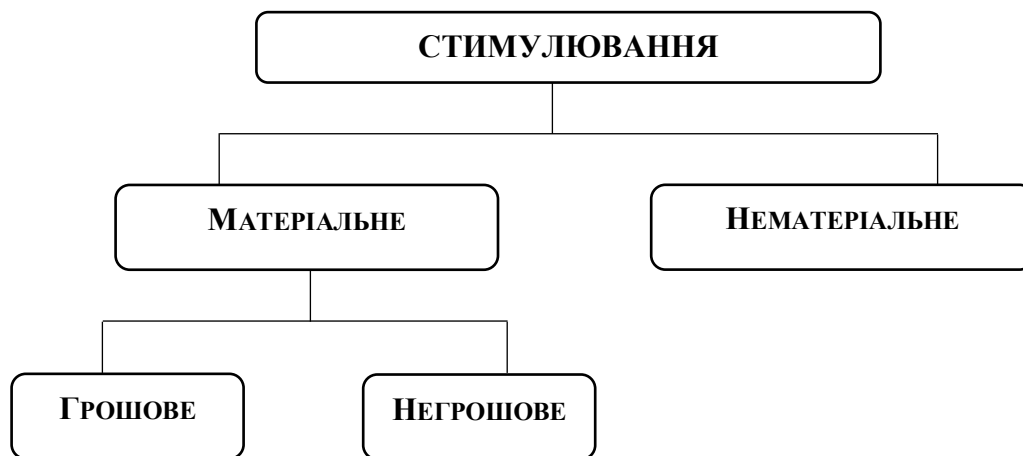


Рис.1.2. Методи стимулювання праці [4]

Матеріальне стимулювання – це економічні форми та методи спонукання людей, засновані на використанні матеріальної зацікавленості людини у підвищенні рівня грошової оплати праці, в отриманні додаткової грошової винагороди, речових спонукань (подарунків) та інших стимулів [6, С.45]. У цьому слід звернути увагу, що у групі методів матеріального стимулювання є поділ їх на матеріальне грошове і матеріальне негрошове.

Найчастіше для ефективності роботи персоналу використовують такі матеріальні фінансові методи стимулювання:

- Заробітна плата;
- Доплати та надбавки;

- Премії та бонуси;
- Пільгові кредити;
- Участь у прибутках.

Система оплати праці є ключовою у системі стимулювання будь-якого працівника. Заробітна плата в суспільстві залишається для більшості робітників головним джерелом прибутку, а значить, вона і в перспективі буде переважним стимулом збільшення ефективності та виробництва праці.

Премія вважається неординарною винагородою (дослідження показали, що вона мотивує сильніше, ніж щорічне підвищення заробітної плати), оскільки виплачується лише у певних випадках. Преміальні виплати не обмежені законодавством мінімальним чи максимальним розміром, тому сам керівник вирішує порядок нарахування, підстави для премій та їх розмірів. Слід зазначити, що рішення про виплату чи невиплату премій має бути обґрунтовано. Преміальні виплати можуть видаватися за хороші підсумкові результати роботи, високу якість продукції, що виготовляється, заслуги перед компанією, досвіду і традицій організації, вдалу роботу за рішенням будь-яких проблем, економне розпорядження ресурсами та інше.

Значну роль в системі матеріального стимулювання грають надбавки і доплати. Вони виплачуються індивідуально, оскільки розподіляються з урахуванням досвіду, кваліфікації, стажу, умов роботи, проблеми, напруженості, значущості, професійної майстерності та багатьох інших чинників. Частково вони гарантовані державою (за стаж, роботу на ніч, звання тощо). Так само організація може сама вводити додаткові надбавки і доплати (за ефективність праці, за професійну майстерність). Надбавки не залежать від будь-яких додаткових витрат праці у конкретний момент. Надбавки можуть сплачуватись за:

- Збільшення обсягу робіт;
- Високу кваліфікацію (фахівці);

- Професійну майстерність (робітники);
- Знання іноземної мови;
- Високу продуктивність;
- Виконання особливо важливих робіт;
- Тривалий безперервний стаж.

Доплати залежить від підвищених витрат праці. Такі витрати виплачуються при поєднанні професій, виконанні обов'язків іншого співробітника та за несприятливих умов (нічна робота, поділений день). Якщо цього неможливо уникнути, то саме доплати здатні компенсувати такі умови. Доплати для службовців виплачуються за: суміщення професій, несприятливі умови, ненормований робочий день; для категорії робітників – за багатозмінність, керівництво бригадою, інтенсивність.

Вигляд стимулювання «участь у прибутку» став застосовуватися з ХІХ століття. Участь у прибутку - це система відносин між персоналом та компанією, за якої працівники отримують певну частку прибутку, отриманого за певний період часу. Працівники можуть отримувати до 75% всього додаткового прибутку у вигляді премій та інших виплат. Такий розподіл буває відкладений або негайний, так само може охоплювати весь персонал або певну групу. Як правило, виплати розподіляються щомісяця, для того, щоб працівники бачили певні результати своєї роботи у вигляді заробітної плати або додаткових виплат. Такий вид стимулювання підвищує відданість компанії, ефективність та якість послуг чи продукції, покращує позитивний настрій. І найголовніше, участь у прибутках викликає у співробітників зацікавленість в успіху компанії, в якій вони працюють. Під час розробки системи матеріального стимулювання необхідно знати:

- стимулює не величина заохочення, а його форма;
- несподівана винагорода за певні заслуги стимулює краще;
- занадто велика винагорода породжує напругу та заздрість;

- матеріальна винагорода має розподілятися обґрунтовано.

У результаті матеріальне грошове стимулювання здатне забезпечити більшість співробітників бажаний рівень доходу, якщо працівник виконував свою роботу з максимальною віддачою. Якщо матеріальне стимулювання розподіляється справедливо і задовольняє своєю винагородою, воно буде викликати прихильність у співробітників до організації, а також залучати нових фахівців.

Розглянувши матеріальне грошове стимулювання, перейдемо до розгляду такого методу стимулювання, як матеріально негрошове. Можна сміливо сказати, що матеріальне негрошове стимулювання – це заохочення за трудові успіхи матеріальними стимулами, які мають прямої грошової форми. Стимули ставляться до матеріальним негрошовим лише тому випадку, якщо вони є товари та, прямо чи опосередковано оплачувані організацією. Список використаних у практиці вітчизняних і зарубіжних організацій матеріальних негрошових стимулів налічує понад сотню найменувань, найбільш вагомі наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Матеріальні негрошові стимули [37]

| Види | Способи та прийоми |
|-----------|--|
| Додаткові | Оплата мобільного зв'язку, оплата витрат на транспорт, надання службового транспорту, надання телефону, планшета, комп'ютера та ін., оплата представницьких витрат, оплата за час непрацездатності та інше. |
| Іміджеві | Надання службового автомобіля представницького класу, абонемент у спорт чи фітнес залі, особистісні тренінги, замовлення напоїв, закусок на робоче місце, організація харчування в окремому залі для вищого керівництва, |

| | |
|---------------|--|
| | організація та оплата дорогого відпочинку, додаткове медичне страхування, працівника та членів його сім'ї. |
| Соціальні | Доставка працівників на роботи, з роботи, пільгове харчування, оплата медичного страхування, надання путівок для співробітників та його сім'ї, недержавне пенсійне забезпечення та інші, надання матеріальної допомоги, компенсація (повна чи часткова) вартості харчування. |
| Індивідуальні | Оплата за навчання, надання путівок на курорти, забезпечення службовим житлом чи оплата оренди житлових приміщень з допомогою організації, надання кредитів/порука перед банком на невідкладні потреби та інші. |

Суть матеріального негрошового стимулювання персоналу міститься у наступному:

- Матеріальне негрошове стимулювання праці персоналу має значення, оскільки забезпечує отримання блага;
- Надання оригінальних послуг, характерних виключно для цієї організації;
- При розподілі матеріального негрошового стимулювання потрібно мати на увазі, що чим рідше матеріальний предмет, послуга або пільга надається на підприємстві, тим вище її престиж та значимість.

У прогресивних організаціях система нематеріального стимулювання персоналу не менш важливою, ніж система матеріального стимулювання. Ефективні методи нематеріального стимулювання в організації можуть покращити ефективність та продуктивність праці приблизно на 20%.

Нематеріальне стимулювання - це комплекс заходів, спрямованих на поліпшення психологічної обстановки в колективі, підвищення працездатності, збільшення лояльності персоналу до організації, залучення та утримання

кваліфікованих фахівців. Метою даного методу є збільшення зацікавленості співробітника до своєї роботи, що вплине на підвищення ефективності та продуктивності праці, і, звичайно ж, на прибуток підприємства. До нематеріальних методів стимулювання належать:

- стимулювання вільним часом;
- моральні методи;
- організаційні методи.

Моральне стимулювання - це управління поведінкою людини за допомогою явищ і предметів, які відбивають громадське визнання, яке, своєю чергою, підвищує престиж працівника. Такий метод стимулювання включає мотивацію, яка заснована на потребі виражати вдячність і бути визнаним. Сутність такого методу полягає у поширенні даних про результати роботи, заслуги та досягнення працівника перед колегами або організацією.

Такий метод стимулювання, як моральний, має розвивати позитивну мотивацію, породжувати позитивний настрій, гарне ставлення до роботи, організації, колективу і не менш важливо збільшувати значущість роботи в житті людини.

Організаційне стимулювання – це управління поведінкою людини за рахунок зміни почуттів задоволеності працею. Багато факторів впливають на ступінь задоволеності працею (наприклад, добрі умови праці, взаємини з колегами, розмір окладу, зміст праці), але окрему важливість має зміст праці. Робота може зацікавити працівника своєю невідомістю, складністю, загадковістю. Вирішивши складне завдання, витративши певні сили, працівник отримує задоволення від виконаної роботи. Зазнавши насолоду від результату та процесу своєї роботи, працівник чекатиме такого ж задоволення і наступного разу, а це, у свою чергу, спонукає його до виконання цієї роботи знову.

Одна з гострих проблем працюючої людини – дефіцит вільного часу. Інтенсивний прогрес економіки, конкуренція серед безлічі професій – все це ці та багато інших обставин збільшує важливість такого стимулу, як вільний час.

Стимулювання вільним часом – це управління поведінкою працівника за рахунок зміни часу його трудової зайнятості. Сутність такого стимулювання міститься у забезпеченні співробітника реальними можливостями у виконанні професійних інтересів без шкоди для здоров'я, сімейного та особистого життя та відпочинку. У системі стимулювання праці персоналу в організації, вільний час є найважливішим стимулом для працівників різних категорій. У багатьох зарубіжних компаніях застосовується система «банк відпусток». Полягає вона в тому, що відпускні дні можна взяти авансом, змінити на різні пільги, чи «викупити» за рахунок майбутньої відпустки.

В організації, з добре побудованою системою стимулювання праці персоналу, заснованого на корпоративних та моральних цінностях, працюють більше залучених співробітників, яких важче переманити. Сучасні керівники, захоплюючись новомодними, незвичайними методами, часом забувають про найважливіші та абсолютно нематеріальних речах, які можна і потрібно використовувати у повсякденній роботі. Наприклад, такі як:

- Зворотній зв'язок;
- Визнання заслуг та досягнень;
- Залучення співробітників до процесу прийняття рішень;
- Неформальні зустрічі із керівництвом.

Отже, матеріальні та нематеріальні стимули мають інтенсивно доповнювати один одного, адже правильне поєднання даних стимулів з урахуванням стратегії, ресурсів, особливостей культури організації дозволяє створити в колективі мотивуюче середовище для досягнення поставленої мети.

1.3. Показники оцінки ефективності системи стимулювання персоналу

Основною метою будь-якої з перерахованих вище форм стимулювання праці є реалізація інтересів підприємства, до яких належать збільшення обсягів виручки, інтенсифікація збуту, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції. Щоб визначити, наскільки мету досягнуто

підприємством, економісти проводять аналіз ефективності стимулювання трудових ресурсів, який показує, якою мірою витрати на матеріальне та моральне стимулювання працівників виправдані, чи відбувся приріст продукції, чи знизилася собівартість.

Одним із найбільш загальних показників ефективності стимулювання трудових ресурсів є проведення на підприємстві соціологічних досліджень, які представляють собою анкети задоволеності працівників характером роботи, рівнем заробітної плати, моральними формами стимулювання персоналу.

Найчастіше такі анкети мають анонімний характер і покликані надати керівництву загальну картину настроїв працівників, на підставі якої вищий менеджмент приймає відповідні рішення у сфері мотивації та стимулювання персоналу. Наприклад, такі анкети можуть містити питання наступного характеру:

1. «Чи подобається вам характер роботи, яку ви зараз виконуєте?»;
2. «Чи відвідували вас думки про те, щоб змінити місце роботи?»;
3. «Чи є ваш безпосередній начальник прикладом наслідування для вас?»;
4. «Чи влаштовує вас той рівень заробітної плати, яку ви отримуєте?».

На основі аналізу цих опитувань керівництво підприємства робить висновки про якісний рівень ефективності стимулювання трудових ресурсів, тобто, по суті, отримує відповідь на запитання: чи дають свої результати програми стимулювання праці, організовані для підприємства, чи ні?

Подібні соціологічні дослідження дозволяють виявляти причини незадоволеності працівників підприємства умовами та характером роботи та оперативно їх усувати, що позитивно позначається на загальному моральному та діловому кліматі в колективі та відбивається на економічних показниках підприємства.

Говорячи про кількісні показники аналізу ефективності стимулювання трудових ресурсів, ми, звичайно, маємо на увазі матеріальне стимулювання

працівників. Існує кілька підходів для оцінки його ефективності, які можуть застосовуватися економістами підприємства.

Про ефективність системи стимулювання системи праці можна судити з ефективності системи преміювання на підприємстві, що є головною формою її прояву. Економічно ефективною можна вважати таку систему преміювання, яка формує рівень оплати відповідно до ступеня виконання показників та умов преміювання та забезпечує досягнення ефекту більшого, ніж відповідна йому преміальна частина заробітної плати, або дорівнює цій частині.

Оцінюючи ефективність системи преміювання необхідно дати їй якісну оцінку з погляду виконання нею свого функціонального призначення. Для цього виявляється: відповідність встановлених показників преміювання до завдання підприємства; обґрунтованість розмірів заохочення. Система преміювання не має стимулюючого впливу, якщо премії надто низькі (менше 7 – 10% тарифної ставки, посадового окладу).

Кількісна оцінка ефективності системи преміювання дається з позиції вигідності її преміювання для роботодавця. Вона передбачає: визначення досягнутого рівня виконання показника преміювання в період оцінки ефективності (Уд); порівняння його з рівнем виконання показника в базисному періоді або таким - або іншим рівнем виконання показника, що приймається за базу (Уб), та визначення величини зміни показника; визначення ефекту у грошовому вираженні, отриманому від зміни показників преміювання (Ед); порівняння економічного ефекту з відповідною преміальною оплатою та визначення абсолютної ефективності системи преміювання (Ае):

$$A_e = E_d - П, \quad (1.1)$$

де Ае – абсолютна ефективність; Ед – показник преміювання; П - величина премій, що виплачуються.

Показник абсолютної ефективності використовується для порівняння різних систем преміювання за рівнем їхньої вигідності для роботодавця. Грошовий ефект, отриманий на основі прямого зіставлення досягнутого та базисного рівня показників і розраховується за формулою:

$$E_d = E_n = U_d - U_b, \quad (1.2)$$

де E_d , E_n – показник преміювання; U_d – період оцінки ефективності; U_b – рівень виконання показника, що приймається за основу.

Таким чином, відповідно до системи преміювання можна судити про систему стимулювання праці на підприємстві. Якщо система преміювання економічно ефективна (E_d більше за нуль, A_e більше за нуль), то система стимулювання праці ефективно виконує свою стимулюючу роль і є ефективною з матеріальної точки зору.

Як приклад ще одного методу оцінки ефективності системи стимулювання персоналу можна навести формулу оцінки, що враховує ефекти, що виникають при збільшенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів і при навчанні персоналу з подальшим поєднанням декількох професій. Спочатку визначаються окремі показники ефективності за формулами (1.3;1.4;1.5;1.6):

1. Ефект від зменшення плинності кадрів (щомісячний):

$$E_T = Z_n \times \Pi (K_{T1} - K_{T2}), \quad (1.3)$$

де Z_n – витрати на новачка; Π - середньооблікова чисельність працівників; K_T - коефіцієнт плинності дорівнює числу звільнених працівників $P_{зв}/\Pi$.

2. Ефект від навчання з подальшим поєднанням професій обчислюють за формулою:

$$Z_{об} = Z_{зп} \times \Pi_{еп} \times N - Z_{об}, \quad (1.4)$$

де $Z_{зп}$ - витрати на заробітну плату на одного працівника на місяць; $\Pi_{еп}$ - кількість працівників, які навчилися суміжним професіям; N - календарний термін, за який розраховується ефективність; $Z_{об}$ - витрати на навчання.

3. Ефект від збільшення продуктивності праці (за місяць обчислюють за формулою (5):

$$E_p = \Pi \times D_{мх} (\Pi_{п2} - \Pi_{п1}), \quad (1.5),$$

де Π - кількість працівників; $Дм$ - кількість робочих днів, відпрацьованих ними за місяць; $\Pi\Pi$ - продуктивність праці як відношення обсягу продажів за день до працівників.

4. Ефект впливу програми навчання працівників на продуктивність праці та якості продукції може бути визначено за такою формулою :

$$E = T_{\Pi} \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (1.6)$$

де T_{Π} - тривалість програми навчання на продуктивності праці та інші фактори результативності; N - кількість кваліфікованих працівників; V - вартісна оцінка відмінності в результативності праці кращих та середніх працівників, які виконують однакову роботу; праці, виражений у частках); Z - Витрати навчання одного працівника.

Виходячи з вище сказаного, можна відзначити, що загальними критеріями ефективності можуть бути такі:

- Термін окупності витрат за персонал;
- Розмір приросту доходів;
- Мінімізація поточних витрат;
- максимізація прибутку;
- мінімізація витрат з допомогою витрат за персонал.

У результаті всі заходи, які проводяться керівництвом підприємства зі стимулювання персоналу, спрямовані в кінцевому підсумку на досягнення однієї мети - підвищення обсягу прибутку.

Висновки до розділу 1

Для того щоб організація функціонувала ефективно, потрібно правильно організувати працю персоналу, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом. Для цього і існують системи мотивації та стимулювання працівників в організаціях. У компаніях, в яких погано розвинена система стимулювання персоналу, можуть виникати безліч проблем, наприклад типові проблеми, які тією чи іншою мірою пов'язані з мотивацією працівників.

Мотив – це те, що зсередини спонукає людину до дій, задоволення своїх потреб. Мотив відбиває потребу. Сила мотиву залежить від важливості, якоїсь потреби для людини. Чим істотніша потреба в чомусь, чим сильніше бажання, тим краще діятиме працівник;

Основна мета стимулювання – отримати максимальну віддачу від персоналу, яка дозволить збільшити дохід та результативність діяльності організації. Завдання стимулювання - не просто змусити працівника виконувати свої обов'язки, а спонукати його виконувати свою роботу краще за те, що безумовно трудовими відносинами;

Стимулювання праці організації є основним компонентом забезпечення ефективності роботи підприємства. Прийнято виділяти дві категорії методів стимулювання праці персоналу: матеріальне та нематеріальне (моральне) стимулювання;

Про ефективність системи стимулювання системи праці можна судити з ефективності системи преміювання на підприємстві, що є головною формою її прояву. Економічно ефективною можна вважати таку систему преміювання, яка формує рівень оплати відповідно до ступеня виконання показників та умов преміювання та забезпечує досягнення ефекту більшого, ніж відповідна йому преміальна частина заробітної плати, або дорівнює цій частині.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЦЕНТР ПОКРІВЛІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Центр покрівлі»

ТОВ «Центр покрівлі» зареєстровано 25 вересня 1996 року. Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю. Повна офіційна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Центр покрівлі». На 24.02.2022 було відкрито 6 торговельних точок у найбільших містах України. Чотири із них було відкрито за останні 5 років. На даний момент компанія, формує умови для відкриття свого представництва у Польщі. Основні види діяльності організації:

- Продаж покрівельних матеріалів;
- Продаж фасадних матеріалів;
- Виробництво покрівельних робіт;
- Виробництво фасадних робіт;
- Зведення та реконструкція мансард;
- Оптова торгівля будівельними матеріалами;
- Виробництво інших будівельних робіт.

ТОВ «Центр покрівлі» також здійснює повний комплекс робіт з монтажу покрівельних систем з металу (у тому числі і фальцевої покрівлі), бітумної черепиці, натуральної черепиці та фасадів. Крім покрівельних матеріалів організація займається реалізацією фасадних матеріалів, водостічних та дренажних систем, мансардних вікон, горищних сходів, а також гідро та пароізоляції.

Метою компанії є задоволення існуючого попиту на будівельні матеріали на ринку України, інтеграція до європейського ринку та здійснення комерційної діяльності для отримання прибутку. Також однією з головних цілей є збереження існуючих клієнтів і залучення нових, при цьому керуючись принципом

«покупець завжди правий», ввічливість з клієнтами. Знання своїх клієнтів є запорукою отримання інформації щодо їхніх потреб та потреб.

Підприємство веде успішну трудову діяльність з продажу покрівельних матеріалів і має певні переваги перед своїми конкурентами, завдяки яким може витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. Конкурентні переваги компанії:

1. Відома стабільна компанія з багаторічною історією;
2. Високопрофесійна команда;
3. Чітко організований робочий процес;
4. Гарні умови роботи;
5. Можливість кар'єрного зростання в компанії;
6. Широкий асортимент, що задовольняє запити покупця будь-якого рівня;
7. Гарна репутація, що у свою чергу дає конкурентну перевагу;
8. Висока якість продукції та послуг, що продається.

Господарська діяльність підприємства характеризується системою показників, що відбивають стан капіталу процесі його кругообігу та спроможність підприємства фінансувати своєї діяльності на фіксований час.

Таблиця 2.1

**Основні показники господарську діяльність підприємства
ТОВ «Центр покрівлі» [11]**

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | 2019/2020, Тр, % | 2020/2021, Тр, % |
|--|-------|-------|-------|---------------------|---------------------|
| Виручка від реалізації, тис. грн. | 13150 | 14550 | 18829 | 111 | 130 |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол. | 101 | 111 | 127 | 110 | 115 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 4580 | 5860 | 8820 | 128 | 151 |
| Витрати, тис. грн. | 5740 | 5010 | 7900 | 115 | 138 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|-----|-----|
| Прибуток, тис. грн. | 3560 | 2950 | 2109 | 83 | 71 |
| Рентабельність продажів | 0,27 | 0,20 | 0,11 | 74 | 55 |
| Вартість основних фондів, тис. грн. | 1280 | 1560 | 1980 | 122 | 127 |
| Оборотні кошти, тис. грн. | 1585 | 1120 | 1356 | 121 | 117 |
| Фондовіддача | 4,4 | 3,9 | 3,1 | 89 | 79 |
| Фондоозброєність | 48,2 | 55,4 | 62,9 | 115 | 114 |
| Фондомісткість | 0,11 | 0,17 | 0,23 | 155 | 135 |

Для найбільш повної оцінки діяльності підприємства необхідно розглянути низку фінансових показників, які дозволяють дати більш точну та детальну оцінку фінансового стану компанії. Основні показники господарської діяльності підприємства ТОВ «Центр покрівлі» наведено у таблиці 2.1. На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Виручка 2020 року становила 14550 тис. грн., що на 1400 тис. грн. більше, ніж у 2019 року (11%). Також цей показник зріс у 2021 році на 4279 тис.грн., що на 30% більше, ніж у 2020 році.

2. Збільшилася середньооблікова чисельність співробітників зі 101 особи до 127 осіб (25%).

3. Фонд оплати праці періоди 2021 року стосовно 2019 року зріс з 4580 тис. грн. до 8820 тис. грн. (93%). Дане збільшення показника обґрунтовано зростанням середньої заробітної плати та збільшенням середньооблікової чисельності співробітників.

4. Значно зросли витрати на заробітну плату. Це пов'язано зі збільшенням персоналу компанії.

5. Загалом за досліджуваний період спостерігається зростання всіх господарських показників, хоч і незначне, крім прибутку та рентабельності продажів.

2.2. Аналіз кадрових процесів ТОВ «Центр покрівлі»

ТОВ «Центр покрівлі» має лінійну структуру управління, яка у свою чергу, має низку переваг та недоліків.

Лінійна структура управління є найпростішою, сутність якої полягає в тому, що керуючі впливу на об'єкт можуть передаватися тільки однією домінантною особою - керівником, що отримує офіційну інформацію тільки від своїх, безпосередньо йому підлеглих осіб, приймає рішення з усіх питань, що належать до частини об'єкта, що ним керується та несе відповідальність. Тобто всі функції управління та підпорядкування зосереджуються у керівника, створюється вертикальна лінія управління та прямий шлях впливу на підлеглих.

Управління організації здійснює генеральний директор. Йому безпосередньо підпорядковуються всі структури організації (заступник директора з продажу, фінансовий директор, головний бухгалтер, начальник відділу кадрів, начальник відділу продажів, секретар, відділи маркетингу та реклами та допоміжний відділ). Генеральний директор має заступників, що призначаються та звільняються з посади безпосередньо самим директором організації.

Заступник генерального директора є начальником організаційно-кадрового відділу та підпорядковується безпосередньо генеральному директору організації. Заступник директора має право другого підпису на всіх бухгалтерських документах централізованої бухгалтерії організації та інших розпорядчих документах, які потребують візи начальника управління організації. Також заступник генерального директора здійснює повноваження генерального директора за його відсутності, відповідно до своїх посадових інструкцій, затверджених в установленому порядку. На посаду заступника директора призначається особа, яка відповідає таким вимогам: вища професійна освіта, стаж роботи за фахом у галузі управління не менше 5 років.

Централізована бухгалтерія ТОВ «Центр покрівлі» здійснює бухгалтерський облік фінансово-економічної діяльності організації. Головний бухгалтер призначається на посаду і звільняється з посади генеральним директором. На посаду головного бухгалтера призначається особа, яка має вищу економічну освіту та стаж роботи не менше 5 років. На час відсутності головного бухгалтера його обов'язки виконує заступник головного бухгалтера.

Також в організації є кадровий відділ, яким керує начальник відділу кадрів. Начальник відділу кадрів належить до категорії керівників. Він призначається на посаду і звільняється з неї наказом генерального директора. Під час відсутності начальника відділу кадрів його права та обов'язки переходять іншій посадовій особі. На посаду начальника відділу кадрів призначається особа, яка відповідає таким вимогам: вища професійна освіта, стаж роботи не менше 3 років. Начальник відділу кадрів виконує такі обов'язки: робота з підбору, відбору та розстановки кадрів на основі оцінки їх кваліфікації, забезпечує прийом, розміщення, розстановку молодих фахівців та організує їх стажування, адаптацію в компанії; організовує проведення атестації співробітників, визначає поточну потребу у кадрах, бере участь у розробці кадрової політики організації.

Керівником відділу продажу у ТОВ «Центр покрівлі» є начальник відділу продажу, який належить до категорії керівників. Начальник відділу продажу призначається посаду і звільняється з неї наказом генерального директора. Начальник відділу продажу підпорядковується безпосередньо генеральному директору організації. Керівник відділу продажу організує та контролює роботу менеджера з продажу; організує роботу з ведення, аналізу та систематизації клієнської бази; керує збутом продукції компанії, розробляє цінову та знижкову політику. Начальнику відділу продажу підпорядковуються: адміністратори, касири, менеджери з продажу.

Також у ТОВ «Центр покрівлі» є відділ маркетингу та реклами, який підпорядковується генеральному директору фірми. Маркетолог і менеджер з реклами призначаються на посаду та звільняються від неї наказом генерального директора та безпосередньо йому підкоряються. На час відсутності цих фахівців

обов'язки виконує інший фахівець, призначений наказом генерального директора. На посаду менеджера з персоналу та маркетолога призначаються особи, які мають вищу освіту за своєю спеціальністю та досвід роботи не менше 2 років. Менеджер з реклами виконує безліч функцій пов'язані безпосередньо з рекламування продукції, що продається.

Допоміжний відділ (різноробочі) виконують функції у сфері своєї спеціальності.

Усі керівники, фахівці та робітники несуть відповідальність за:

1. Невиконання та/або несвоєчасне, недбале виконання своїх посадових обов'язків.
2. Недотримання чинних інструкцій, наказів, розпоряджень.
3. Порухення правил внутрішнього трудового розпорядку, трудової дисципліни, правил техніки безпеки та протипожежної безпеки.

Весь персонал підпорядковується правилам внутрішнього трудового порядку.

Трудовий потенціал складається з наступних показників: аналізу основних кадрових процесів, аналізу заробітної плати персоналу, структури персоналу за категоріями, освітнього складу, вікового складу, структури за статтю, стажем та рівня професійної підготовки. Розглянемо показники докладніше.

Аналіз основних кадрових процесів ТОВ «Центр покрівлі» ми можемо розрахувати за формулами, знаючи такі значення як: чисельність персоналу на початок року, середньооблікова кількість працівників, скільки осіб прийнято та вибуло (в т.ч. зі скорочення штату, за власним бажанням, за порушення дисципліни).

1) Коефіцієнт обороту з прийому персоналу (Кпр) розраховуємо за такою формулою (2.1): $K_{пр} = \text{кількість прийнятого на роботу персоналу} / \text{середньооблікова чисельність персоналу}$

$$K_{пр} (2019 \text{ р.}) = 25/101,5 = 0,24$$

$$K_{пр} (2020 \text{ р.}) = 31/111 = 0,27$$

$$K_{пр} (2021 \text{ р.}) = 34/127 = 0,26$$

2) Коефіцієнт обороту з вибуття (Кв) можна розрахувати за такою формулою (2.2): $K_v = \text{Кількість працівників, що звільнилися} / \text{середньооблікова чисельність персоналу}$

$$K_v (2019р.) = 20/101,5 = 0,19$$

$$K_v (2020р.) = 17/111 = 0,15$$

$$K_v (2021р.) = 16/127 = 0,12$$

3) Коефіцієнт сталості кадрів (Кск) обчислимо за формулою (2.3): $\text{спискова чисельність на початок періоду} - \text{кількість звільнених працівників за період} / \text{середньооблікова чисельність персоналу}$

$$K_{пс} (2019р.) = (99-20): 101,5 = 0,77$$

$$K_{пс} (2020р.) = (104-17): 111 = 0,78$$

$$K_{пс} (2021р.) = (118-16): 127 = 0,8$$

4) Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк) розрахуємо за формулою (2.4): $\text{кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням і звільнених за порушення трудової дисципліни} / \text{середньооблікова чисельність персоналу}$

$$K_{пк} (2019р.) = (16 + 4): 101,5 = 0,19$$

$$K_{пк} (2020р.) = (16 + 1): 111 = 0,15$$

$$K_{пк} (2021р.) = (16 + 0): 127 = 0,12$$

Аналіз основних кадрових процесів у ТОВ «Центр покрівлі» показано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних кадрових процесів у ТОВ «Центр покрівлі» [11]

| Показник | 2019р. | 2020р. | 2021р. | 2021р./2019р., % |
|--|--------|--------|--------|------------------|
| Чисельність персоналу, на початок року, чол. | 99 | 104 | 118 | 119,1% |
| Середньооблікова кількість працівників, чол. | 101,5 | 111 | 127 | 125,1 |
| Прийнято усього, чол. | 25 | 31 | 34 | 136 |

| | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|-------|
| Вибуло усього, чол.: | 20 | 17 | 16 | 80 |
| в т.ч.: | | | | |
| зі скорочення штатів | 0 | 0 | 0 | 0 |
| за власним бажанням | 16 | 16 | 16 | 100 |
| за порушення трудової дисципліни | 4 | 1 | 0 | 0 |
| Чисельність наприкінці року, чол. | 104 | 118 | 136 | 130,7 |
| Коефіцієнт обороту прийому | 0,24 | 0,27 | 0,26 | 108,3 |
| Коефіцієнт обороту з вибуття | 0,19 | 0,15 | 0,12 | 63,1 |
| Коефіцієнт сталості кадрів | 0,77 | 0,78 | 0,8 | 103,8 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,19 | 0,15 | 0,12 | 63,1 |

На основі даних таблиці можна зробити такі висновки:

1. Чисельність персоналу організації на 2021р. порівняно з 2019р. зріс (119,1%). Це пов'язано з розширенням виробництва, за рахунок якого з'явилися вільні вакансії.

2. З кожним роком кількість прийнятих співробітників в організації збільшується (136%), а кількість вибулих поступово зменшується (80%), що в результаті вплинуло на чисельність персоналу на кінець року. Цей показник помітно зростає (130,7%). Також, не можна не відзначити, що коефіцієнт обороту з вибуття зменшується з кожним роком (63,1%), оскільки зменшується кількість співробітників, що вибули. За скороченням штату за останні 3 роки не було звільнено жодного співробітника. Більшість працівників звільняються за власним бажанням.

3. Коефіцієнти обороту сталості та плинності кадрів також має тенденції до змін. Вони так само, як і вище перераховані коефіцієнти покращуються на краще. Зростає коефіцієнт сталості (103,8%), що зменшується плинність кадрів (61,3%).

4. Усі коефіцієнти, розраховані у таблиці 2.2, мають позитивну динаміку, що у свою черга збільшить ефективність та продуктивність організації.

Важливим етапом аналізу системи управління персоналом у ТОВ «Центр покрівлі» є аналіз якісного складу трудових ресурсів, тобто розподіл працівників за віком, статтю, трудовим стажем та освітою.

Таблиця 2.3

Аналіз структури персоналу ТОВ «Центр покрівлі» 2021 р. [11]

| Категорії персоналу | Чисельність | % |
|-----------------------------------|-------------|------|
| Персонал, всього в тому числі: | 118 | 100 |
| 1. Керівники | 5 | 4,2 |
| 2. Фахівці | 50 | 42,3 |
| 3. Робітники | 63 | 53,3 |

Проаналізувавши структуру персоналу ТОВ «Центр покрівлі» (табл. 2.3), можна дійти невтішного висновку, що найбільший відсоток чисельності персоналу організації займає категорія робочих (53,3% всієї чисельності персоналу). Дане співвідношення відповідає оптимальній структурі, оскільки організація займається діяльністю з продажу будівельних матеріалів та виконує роботи з монтажу. Розподіл персоналу за рівнем освіти в ТОВ «Центр покрівлі» на 2021 рік наведено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Розподіл працівників ТОВ «Центр покрівлі» за рівнем освіти, 2021р.

| Групи працівників за освітою | Керівники | | Фахівці | | Робітники | |
|---------------------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
| | Кількість | % по групі | Кількість | % по групі | Кількість | % по групі |
| середнє | - | - | - | - | 35 | 55,5 |
| середнє спеціальне | - | - | - | - | 26 | 41,2 |

| | | | | | | |
|------------------|---|-----|----|----|---|-----|
| незакінчена вища | - | - | 5 | 10 | 2 | 3,1 |
| вища | 5 | 100 | 45 | 90 | - | - |
| наукова ступінь | - | - | - | - | - | - |

За даними таблиці можна дійти невтішного висновку, що у організації рівень освіти має значення категорій фахівців і керівників. У ТОВ «Центр покрівлі» усі керівники мають вищу освіту (100%). Фахівці в переважній більшості мають вищу освіту (90%). Інші 10% здобувають освіту в даний період. Для працівників допоміжного відділу (робітників), у ТОВ «Центр покрівлі», вищу освіту не є обов'язковою, тому в цій категорії персонал вищої освіти не має.

Проаналізувавши розподіл персоналу за статтю ТОВ «Центр покрівлі» можна дійти невтішного висновку, відсоток чоловічої статі у аналізованій організації переважає (71,1%). Розподіл персоналу за статтю ТОВ «Центр покрівлі» наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Розподіл персоналу ТОВ «Центр покрівлі» за статтю у 2021р. [11]

| Групи працівників | Чоловіки | | Жінки | |
|-------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
| | Кількість | Питома вага, % | Кількість | Питома вага, % |
| Керівники | 3 | 2,5 | 2 | 1,6 |
| Фахівці | 22 | 18,6 | 28 | 23,7 |
| Робітники | 59 | 50,0 | 4 | 3,3 |
| Разом | 84 | 71,1 | 34 | 28,8 |

В організації, де основний вид діяльності є продаж та встановлення покрівельних матеріалів, таке співвідношення чоловіків та жінок є оптимальним. У категорії фахівців переважає жіноча стать (23,7%). Чоловіча стать переважає як у робочому, і у управлінському персоналі. Розподіл персоналу за віком у ТОВ «Центр покрівлі» відображено у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу у ТОВ «Центр покрівлі» за віком, 2021р. [11]

| Групи працівників за віком | Керівники | | Фахівці | | Робітники | |
|----------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | Кількість | % по групі | Кількість | % по групі | Кількість | % по групі |
| до 20 років | - | - | - | - | 2 | 3,1 |
| 20-30 років | - | - | 31 | 62 | 26 | 41,2 |
| 30-40 років | 3 | 60 | 13 | 26 | 20 | 31,7 |
| 40-50 років | 2 | 40 | 6 | 12 | 10 | 15,8 |
| 50-60 років | - | - | - | - | 5 | 7,9 |
| 60+ років | - | - | - | - | - | - |
| Разом | 5 | 100 | 50 | 100 | 63 | 100 |

За даними таблиці видно, що підприємство має достатньо працівників у багатьох вікових категоріях. Групи персоналу від 20 до 30 та від 30-40 років мають найбільший відсоток у порівнянні з іншими групами. Групи працівників 60+років в організації немає.

Результати аналізу структури розподілу персоналу за трудовим стажем у ТОВ «Центр покрівлі» наведено у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу ТОВ «Центр покрівлі» за трудовим стажем, 2021 р.[11]

| Групи працівників за трудовим стажем, роки | Керівники | | Фахівці | | Робітники | |
|--|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | Кількість | % по групі | Кількість | % по групі | Кількість | % по групі |
| до 5 | - | - | 38 | 76 | 60 | 95,2 |
| 5-10 | 1 | 20 | 10 | 20 | 3 | 4,7 |

| | | | | | | |
|----------|---|-----|----|-----|----|-----|
| 10-15 | 2 | 40 | 2 | 40 | - | - |
| 15-20 | 1 | 20 | - | - | - | - |
| Понад 20 | 1 | 20 | - | - | - | - |
| Понад 30 | 1 | 20 | - | - | - | - |
| Разом | 5 | 100 | 50 | 100 | 63 | 100 |

За даними таблиці 2.7 можна зробити висновки, що найбільший стаж роботи має категорія керівників. Відсоток персоналу зі стажем роботи до 5 років переважає у групі фахівців (76%) та робітників (96,2%).

Проаналізувавши систему кадрових процесів ТОВ «Центр покрівлі» можна зробити такі висновки:

- Коефіцієнти обороту щодо прийому та з вибуття, сталості та плинності кадрів, мають позитивну динаміку, що у свою чергу збільшує ефективність та продуктивність організації;
- Середній вік працівників від 20 до 40 років;
- Переважає стаж працівників до 5 років, за винятком керівників;
- Відсоток чоловіків в організації складає 71,1%;
- Середню освіту мають такі категорії працівників, як: робітники;
- Фахівці компанії мають вищу освіту, кілька людей здобувають освіту в даний період. Керівники усі мають вищу освіту.

2.3 Аналіз системи стимулювання праці персоналу у ТОВ «Центр покрівлі»

Метою аналізу чинної системи стимулювання персоналу в компанії ТОВ «Центр покрівлі» є створення уявлення про її недоліки та можливість їх виправлення. Для виявлення будь-яких проблем, необхідно провести аналіз існуючої системи стимулювання праці персоналу в компанії. Розглянемо кожен групу методів стимулювання докладніше. В управлінні персоналом ТОВ «Центр

покрівлі» застосовуються такі групи методів: матеріальні (економічні), соціально-психологічні та моральні методи.

Матеріальне стимулювання в аналізованій організації включає:

- а) матеріальне стимулювання праці працівників: основна весті;
- б) фіксовані преміальні кожного місяця.

Основний акцент у системі стимулювання персоналу зроблено на матеріальні методи стимулювання. Відповідно до законодавства України, компанія самостійно встановлює вид системи оплати праці, розміри посадових окладів, і навіть форми матеріального заохочення. Фірма використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи. Заробітна плата працівників складається з:

- Посадового окладу;
- Доплат;
- Премій.

Заробітна плата співробітникам виплачується двічі на місяць без затримок, що саме собою є стимулом до праці. Люди до цього звикли і тому впевнені у своєму стабільному становищі. Преміювання працівників здійснюється щомісяця та має на меті заохочення за якісне та своєчасне виконання трудових обов'язків, підприємливості у наданні послуг клієнтам. Показником преміювання є виконання встановлених місячних планів обслуговування клієнтів відповідно до заявок. Основною умовою нарахування премій працівникам є виконання трудових функцій та обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями. Премія в компанії є фіксованою, що, у свою чергу, не є достатнім стимулом працівників до прагнення робити щось більше для компанії, ніж входить до їх безпосередніх посадових обов'язків.

Працівники можуть бути повністю або частково позбавлені премії у таких випадках:

- Невиконання чи неналежного виконання трудових обов'язків, передбачених посадовими інструкціями;
- Здійснення дисциплінарного проступку;
- Заподіяння матеріальних збитків компанії або заподіяння шкоди її ділової репутації.

Конкретний розмір зниження премії визначається директором компанії та залежить від тяжкості провини або характеру недогляду, а також їх наслідків.

Серед методів соціально-психологічного стимулювання, що використовуються в компанії, можна виділити:

1. Оптимізація організації робочого місця необхідними офісними меблями, забезпечення всією необхідною оргтехнікою та обладнанням, освітленням;
2. Стимулювання праці працівників у вигляді гарантованого надання соціальних гарантій (лікарняні листи, виплати допомоги, надання оплачуваних відпусток тощо);
3. Організація свят для співробітників та їх дітей.

Система стимулювання персоналу відображена у колективному договорі ТОВ «Центр покрівлі» та включає різні види соціальних пільг, гарантій та компенсацій. Частина пільг та компенсацій надається відповідно до Трудового Кодексу України (наприклад, обов'язкові попередні та періодичні, а також позачергові медичні огляди, обов'язкове медичне та соціальне страхування та ін.). Якісна характеристика соціального пакету ТОВ «Центр покрівлі» представлено у таблиці 2.8.

У 2021 році було компенсовано відпочинок 15 дітей співробітників організації. Матеріальну допомогу у 2021 р. було надано 10 співробітникам. Основні причини надання матеріальної допомоги: похорон близьких, лікування, сімейні обставини. Крім цього, у 2021 р. було надано допомогу у будівництві житла 5 співробітникам підприємства.

Склад соціального пакету ТОВ «Центр покрівлі»

| Найменування виду пільг, гарантій та компенсацій | Умови надання |
|--|--|
| Матеріальна допомога окремим категоріям співробітників (багатодітні сім'ї, матері-одиначки, інваліди праці, пенсіонери та ін.) | Надається на підставі особистої заяви та довідок, що підтверджують причину звернення за допомогою. Рішення про надання допомоги приймається генеральним директором за погодженням з директором з персоналу та соціального розвитку |
| Надання путівок для дітей співробітників | Надаються батькам, які працюють в організації та бажають оздоровити дитини (віком від 7 до 14 років) |
| Надання допомоги у будівництві житла, організація придбання окремих будівельних матеріалів, наявних на підприємстві | Надається на підставі особистої заяви та довідок, що підтверджують причину звернення за допомогою. Рішення про надання допомоги приймається генеральним директором |

Додатковими пільгами, які не відображені в колективному договорі, користуються керівники вищої ланки ТОВ «Центр покрівлі». Перелік таких пільг наводиться у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

**Пільги, які не відображені в Колективному договорі
ТОВ «Центр покрівлі»**

| № п/п | Посада | Компенсація послуг мобільного зв'язку | Службовий автомобіль |
|-------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| 1. | Генеральний директор | + | + |
| 2. | Заступник генерального директора | + | + |
| 3. | Комерційний директор | + | + |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 4. | Головний бухгалтер | + | |
| 5. | Директор з персоналу та соціального розвитку | + | |

У компанії вітається прагнення навчання, до вдосконалення своїх знань. Керівництво фірми оплачує навчальні відпустки, але, на жаль, самонавчання працівникові, фірма компенсувати поки що не готова.

Існуюча система стимулювання ТОВ «Центр покрівлі» заснована переважно на матеріальних стимулах і мотивах. Моральне стимулювання почало розвиватися лише з 2019 р., що позитивно впливає плинність кадрів. Керівництво воліло впливати на мотивацію співробітників шляхом грошової винагороди, що породило багато проблем. Система нематеріального стимулювання у створенні діє не систематично, що викликає невдоволення у персоналу.

Відобразимо основні напрями морального стимулювання трудової активності персоналу ТОВ «Центр покрівлі» у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Напрями морального стимулювання трудової активності персоналу та динаміка загальної чисельності задіяних за період з 2019 по 2021 рр.

| Напрямок | Рік | | |
|--|---------|---------|----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| залучення до участі у справах організації (проведення зборів для прийняття управлінських рішень з залученням найкращих співробітників) | 7 осіб | 10 осіб | 15 осіб |
| винесення подяк за сумлінна праця | 19 осіб | 29 осіб | 34 особи |
| критика (за наявності скарг з боку колег, покупців або інших осіб) | 25 осіб | 27 осіб | 35 осіб |

З цієї таблиці випливає, що кількість залучених до участі у справах організації співробітників збільшилася на 8 осіб. Кількість винесених подяк за сумлінну працю збільшилась на 15 осіб. Наявність критиків збільшилася на 10 осіб. Це дуже низькі показники для сучасної організації з чисельністю працівників більше ніж 100 осіб. Такі напрямки, як залучення до участі у справах організації та винесення подяк поступаються на пряму критики, що несе за собою безліч проблем.

У ході дослідження було проведено опитування (анонімно), під час якого з'ясувалися фактори, що викликають невдоволення у співробітників. Фактори, що викликають невдоволення, наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Чинники, що викликають невдоволення персоналу

ТОВ «Центр покрівлі»

| Питання | Так | Ні | Важко відповісти |
|---|------|------|------------------|
| Відсутність справедливої оцінки та визнання результатів діяльності з боку керівництва | 60 | 35,5 | 4,5 |
| Неувага чи формальне ставлення з боку керівництва організації | 51 | 41,8 | 7,2 |
| Відсутність позитивних емоційних зв'язків | 68,4 | 27,6 | 4 |
| Авторитаризм керівництва, управління без урахування думки співробітників | 15 | 79 | 6 |
| Зміст діяльності, що не викликає інтересу | 10 | 80 | 10 |

Основними факторами, що викликають невдоволення персоналу є:

1. Відсутність справедливої оцінки та визнання результатів діяльності з боку керівництва (60%);
2. Неуважність та формальне ставлення з боку керівництва (51%);
3. Відсутність позитивних емоційних зв'язків (68,4%).

Також було проведено анкетування, у якому брали участь усі працівники. В межах анкетування, необхідно було визначити фактори, відповідно до їх важливості з точки зору підвищення продуктивності праці. Результати анкетування показали, що для працівників у пріоритеті стоять такі фактори:

1. Можливість кар'єрного зростання;
2. Визнання та схвалення з боку керівництва;
3. Гарні відносини у колективі;
4. Можливість самостійності та ініціативи в роботі;
5. Можливість навчатись, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації;
6. Можливість отримувати більш високу зарплату залежно від результатів праці.

Таким чином, проаналізувавши всю інформацію про систему стимулювання персоналу у ТОВ «Центр покрівлі», можна виділити низку проблем:

1. Фіксована премія, яка виконує функцію стимулювання праці співробітників;
2. Погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні;
3. Не надається можливість навчатись, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації рядовим фахівцям.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Центр покрівлі» також здійснює повний комплекс робіт з монтажу покрівельних систем з металу (у тому числі і фальцевої покрівлі), бітумної черепиці, натуральної черепиці та фасадів. Крім покрівельних матеріалів організація займається реалізацією фасадних матеріалів, водостічних та дренажних систем, мансардних вікон, горищних сходів, а також гідро та пароізоляції.

Метою компанії є задоволення існуючого попиту на будівельні матеріали на ринку України та ринку Європи в майбутньому. В організації працює 118 осіб. Чисельність працівників у компанії зростає з кожним роком, із середнім відсотком плинності.

При аналізі системи стимулювання праці персоналу було розглянуто переваги та недоліки існуючої системи. До переваг слід віднести добре розвинену систему матеріального стимулювання персоналу, проте, під час дослідження ми запропонували заходи щодо її удосконалення.

З метою виявлення недоліків системи стимулювання праці, що склалася, практикувалося опитування працівників ТОВ «Центр покрівлі» з використанням анонімної анкети, питання якої були спрямовані на вивчення соціально-психологічного клімату, пріоритетів мотивації, задоволеність роботою.

Проблеми, які суттєво впливають на ефективність діяльності організації:

1. Фіксована премія, яка виконує функцію стимулювання праці співробітників;
2. Погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні;
3. Можливість вчитися, підвищувати кваліфікацію з допомогою організації.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЦЕНТР ПОКРІВЛІ»

3.1. Заходи щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Центр покрівлі».

В результаті проведеного аналізу стимулювання праці співробітників організації ТОВ «Центр покрівлі» стає очевидно, що для більш ефективного функціонування організації та її персоналу слід здійснення низки заходів, які будуть спрямовані на вдосконалення існуючої системи стимулювання праці персоналу.

Для покращення існуючої системи стимулювання персоналу необхідно створити алгоритм реалізації ефективної системи стимулювання праці працівників ТОВ «Центр покрівлі». У ході дослідження було розглянуто інформацію про існуючу систему стимулювання праці персоналу, виділено основні фактори, що викликають невдоволення у співробітників організації, а також сформульовані проблеми у системі стимулювання праці персоналу:

1. Фіксована премія, яка виконує функцію стимулювання праці співробітників;
2. Погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні;
3. Можливість вчитися, підвищувати кваліфікацію з допомогою організації.

Для того щоб удосконалити існуючу систему стимулювання праці персоналу ТОВ «Центр покрівлі» необхідно правильно використовувати наявні в організації позитивні моменти та постаратися ліквідувати фактори, які не підтримують задоволеність працею співробітників.

Перша проблема, яка суттєво впливає на ефективність діяльності організації, – фіксована премія. Існуюча в компанії система преміювання не ставить розмір оплати праці залежність від безпосередньої результативності роботи персоналу, що позначається на компанії в цілому. Для того щоб вирішити

цю проблему, необхідно внести зміни до існуючої системи преміювання в ТОВ «Центр покрівлі».

Проведений аналіз анкетування підтверджує, що матеріальні виплати включені до списку значних мотивуючих факторів співробітників компанії ТОВ «Центр покрівлі». Тому потрібно побудувати таку систему преміювання, яка задовольнятиме співробітників і надаватиме позитивну динаміку ефективності діяльності організації. Виконавці мають чітко представляти, у разі розмір зарплати, тобто. рівень їхнього матеріального добробуту, підвищиться.

Таким чином, щоб вирішити проблему з фіксованою премією, потрібно впровадити систему формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ.

Грошове стимулювання персоналу на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також збільшення його вкладу в колективні результати і досягнення, у виконання стратегічних цілей компанії. Світова практика переконливо доводить, що використання системи КРІ збільшує прибуток компаній від 10 до 30%, оскільки орієнтує роботу співробітників на результат, підвищуючи мотивацію і лояльність персоналу.

П'ять аргументів на користь впровадження системи КРІ:

- 1) 100%-ка орієнтація на результат – працівник отримує винагороду за досягнення результату та за виконання робіт, які мають призвести до результату;
- 2) керованість – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи за зміни ситуації над ринком;
- 3) справедливість - гідна оцінка вкладу співробітника в загальний успіх компанії та справедливий розподіл ризиків (між співробітником та компанією) у разі неуспіху;
- 4) зрозумілість - співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати та скільки вона готова заплатити;
- 5) незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації.

Систему КРІ впроваджує до організації тренер-консультант, який розробляє систему для кожного підрозділу. Ключові показники залежать:

- Поставлених цілей;
- Специфіка роботи;
- Рівень посади та функціоналу.

Також слід зазначити, що система КРІ може відображати як фінансові показники, так і показники основних процесів, і показники використання ключових ресурсів. Приклад персональної результативності співробітника можна розглянути у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Шаблон таблиці персональної результативності працівника

| Ключові показники (КРІ) | Вага КРІ | План | Факт | Результат, % |
|------------------------------|----------|------|------|--------------|
| Показник-1 | ... | ... | ... | ... |
| Показник-2 | ... | ... | ... | ... |
| Коефіцієнт результативності: | ... | ... | ... | ... |

Кожному з обраних показників керівник, орієнтуючись на власні пріоритети, надає вагу від 0 до 1. Сумарна вага всіх показників має становити 1.

Розглянемо варіант КРІ системи розрахунку преміальної виплати для менеджера з продажу (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

КРІ система для менеджера з продажу

| Ключові показники КРІ | Вага | План, тис.грн. | Факт, тис.грн. | % виконання (факт/план*100) |
|-----------------------------------|------|----------------|----------------|-----------------------------|
| Обсяг продажу | 0,3 | 1000 | 1200 | 120 |
| Середній чек | 0,4 | 50 | 55 | 110 |
| Відсоток активних клієнтів у базі | 0,2 | 80 | 82 | 102,5 |

| | | | | |
|-----------------------------------|-----|----|----|------------------------------|
| Середня рентабельність, % | 0,1 | 12 | 13 | 108,3 |
| Отже, коефіцієнт результативності | | | | 36+44+20,5+10,83 = 111,33 |

Сума премії розраховується на основі коефіцієнта результативності за КРІ. Підсумковий коефіцієнт результативності розраховується як сума відсотка виконання плану на вагу даного процесу розробки показника – таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Підсумковий коефіцієнт результативності

| Коефіцієнт результативності, % | Розрахунковий коефіцієнт (частка преміальної частини), % | Сума оплати за результатами, грн. |
|--------------------------------|--|-----------------------------------|
| Менше 80 | 0 | 0 |
| 80-90 | 0,35 | 10500 |
| 90-100 | 0,7 | 21000 |
| 100-110 | 0,8 | 24000 |
| 110-120 | 0,1 | 27000 |
| Вища 120 | 1 | 30000 |

Коефіцієнт результативності у разі дорівнює 111,33 Цей показник потрапляє до інтервалу 110 -120%, отже премія за результатами = 27000.

Таким чином, менеджер з продажу бачить свої результати та орієнтується, на що спрямувати зусилля для отримання максимального коефіцієнта = доходу.

Впровадження та ефективна робота системи мотивації за цілями вимагає навчання керівників компанії правильно використовувати та вдосконалювати цю систему на практиці. Для успішної реалізації проекту розробки та впровадження мотивації щодо цілей допоможуть незалежні оцінювачі, досвідчені консультанти,

які мають знання та досвід у цій галузі. Строки проекту визначаються індивідуально. У будь-якому випадку тестування та впровадження займає 2-3 місяці. Вартість такого проекту визначається цілою низкою факторів. Орієнтовна вартість проекту для ТОВ «Центр покрівлі» дорівнюватиме 30000 грн.

Друга проблема – погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити систему нематеріального стимулювання. Для цього потрібно використовувати керівництву ТОВ «Центр покрівлі» такі нематеріальні винагороди:

- 1) Прописані та добре видимі етапи кар'єрного зростання.
- 2) Визнання заслуг підлеглого:
 - а) Персональна усна чи письмова подяка від керівника, публічне визнання заслуг (на нараді, зборах), почесна грамота;
 - б) Приміщення різних записів про досягнення працівника в його особистий файл, виданий наказ про заохочення працівника із внесенням запису до трудової книжки;
 - в) Створення корпоративної стінної газет, де публікуватимуться статті про найкращих працівників з фотографіями та їх досягнення, список тих, хто постійно виконує поставлені цілі. Ввести звання «найкращий працівник місяця чи року», та його фотографію вивішувати на дошку пошани;
 - г) Встановлення спеціальних місць для розміщення інформації, листів, фотографій і т. д., працівників, яким дякують, і показують їх досягнення;
 - д) Видання буклетів про компанію за результатами її трудової діяльності з включенням фотографій, інтерв'ю найкращих із найкращих;
 - е) Майка, сорочка, кухоль і т. д. зі спеціальною позначкою (наприклад «кращий працівник»);

3) Організація корпоративних вечорів частіше, ніж двічі на рік. Співробітники цінують увагу з боку керівництва та мають можливість поспілкуватися з колегами у неформальній обстановці;

4) Гнучкий графік робочого та вільного часу. Пріоритети під час планування часу відпочинку;

5) Гарні умови праці та організації робочого місця працівників;

6) Залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Надання великих повноважень співробітникам, що відзначилися. Виділення гарних працівників із системи постійного контролю над їх роботою. Надання можливості працівникам представляти керівника за його відсутності;

7) Надання відгулів співробітникам за певні заслуги (перевищення плану продажу на 10% і більше) та за потребою;

8) Введення різних бонусів для співробітників організації (підписка на журнали, оплата членства в клубах або асоціаціях на вибір працівника, безкоштовні обіди, знижки на заняття у спортзалі).

9) Конкурси та змагання. Раз на місяць проведення конкурсів «Найкращий продавець місяця», «Найввічливіший працівник» і так далі.

Зразковий кошторис витрат на запропоновані заходи щодо вдосконалення нематеріального стимулювання ТОВ «Центр покрівлі» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Кошторис витрат на запропоновані заходи щодо вдосконалення
нематеріального стимулювання**

| Статті витрат | Сума, тис. грн. |
|-------------------------------|-----------------|
| Дошка пошани | 2000 |
| Буклети про компанію | 5000 |
| Майка, сорочка, кухоль і т.д. | 5000 |
| Корпоративні вечори | 30000 |

| | |
|----------------------|-------|
| Канцелярія | 6000 |
| Бонуси для персоналу | 20000 |
| Разом | 68000 |

Третя проблема – можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію за рахунок організації. Аналіз системи стимулювання персоналу у ТОВ «Центр покрівлі» показав, що співробітники незадоволені тим, що їм доводиться проходити навчання за власний кошт. З метою збільшення продуктивності праці, підвищення обсягів продукції, збільшення її якості, потрібно здійснювати регулярну підготовку фахівців, направляти їх на курси підвищення кваліфікації, на конференції з обміну досвідом, що проводяться в інших організаціях. Організація має повністю чи частково оплачувати навчання персоналу. Такі дії призведуть до стимулювання співробітників, тим самим збільшити ефективність діяльності персоналу.

Комплекс заходів, спрямований на вирішення даної проблеми включає:

1. Направити на тренінг «емоційний інтелект» менеджерів ТОВ «Центр покрівлі»;
2. Здійснити технічне навчання співробітників;
3. Направити бізнес-тренінг керівників ТОВ «Центр покрівлі».

Низький емоційний інтелект підносить багато негативних емоцій, таких як страх, гнів та ворожість. Такі емоції забирають енергію, знижують довіру в колективі та знижують мотивацію, тому низький емоційний інтелект здатний призвести до провалу навіть найсильнішу команду. Тренінг «емоційний інтелект» має безліч плюсів:

- Вміння керувати емоціями;
- Вміння отримувати радість від роботи;
- Вміння залучати, об'єднувати людей; створювати команду, бути лідером;

- Вміння публічно виступати;
- Вміння досягати поставленої мети;
- Вміння мотивувати людей;
- і так далі.

Технічне навчання одна із форм планового навчання підвищення рівня технічної грамотності робочих. Вона проводиться з метою забезпечення безперервного та послідовного зростання кваліфікації та технічних знань щодо обслуговування технологічного обладнання, освоєння технології у конкретних умовах виробництва, вивчення інструкцій з експлуатації обладнання, вивчення аварійних ситуацій, вимог охорони праці та техніки безпеки, а також підготовки до щорічної перевірки знань. Технічне навчання спрямоване на підвищення ефективності та якості роботи, продуктивності праці, підвищення якості обслуговування та ремонту обладнання.

Тренінг «Ефективне керівництво персоналом» допоможе підібрати правильний стиль управління під будь-яку ситуацію. Також навчить правильно стимулювати співробітників, що особливо важливо. Тренер навчить правильно розподіляти завдання та розповість, що робити, щоб працівники працювали навіть у відсутності керівника. Кошторис витрат на запропоновані заходи для вирішення третьої проблеми запропоновані у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Кошторис витрат на запропоновані заходи для вирішення
третьої проблеми**

| Заходи | Ціна, грн. |
|------------------------------|------------|
| Тренінг «емоційний інтелект» | 25000 |
| Технічне навчання | 20000 |
| Тренінг для керівників | 20000 |

Таким чином, при правильній розробці системи стимулювання праці персоналу управління робочим колективом стає набагато ефективнішим і дозволяє максимально використовувати його потенційні можливості.

3.2. Аналіз ефективності заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу організації ТОВ «Центр покрівлі»

Після запропонованих заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу необхідно з'ясувати, наскільки ці методи будуть ефективними.

Для того, щоб довести ефективність запропонованих заходів, було проведено опитування, яке проводилося, для вивчення існуючої системи стимулювання. Порівнявши результати цього опитування до і після впровадження рекомендацій ми зможемо побачити результат запропонованих заходів. Результат опитування відображено у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Фактори, що викликають невдоволення персоналу ТОВ «Центр покрівлі»

| Питання | Так | Ні | Важко відповісти |
|---|------|------|------------------|
| Відсутність справедливої оцінки та визнання результатів діяльності з боку керівництва | 23 | 70 | 7 |
| Неувага чи формальне ставлення з боку керівництва організації | 29 | 65 | 6 |
| Відсутність позитивних емоційних зв'язків | 35,5 | 60,5 | 4 |
| Авторитаризм керівництва, управління без урахування думки співробітників | 10 | 85 | 5 |
| Зміст діяльності, що не викликає інтересу | 7 | 86 | 7 |

Порівняємо результати у таблиці 3.7. Після впровадження заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу, фактори, які раніше

викликали невдоволення у персоналу, змінилися в позитивний бік. Усі чинники, запропоновані опитуванні, стали задовольняти працівників, отже, запропоновані заходи ефективні, оскільки, чим сильніше персонал зацікавлений у процесі праці, тим більший прибуток отримуватиме організація.

Таблиця 3.7

**Фактори, що викликають невдоволення персоналу
ТОВ «Центр покрівлі» до та після запропонованих заходів**

| Питання | Після запропонованих заходів | | | До запропонованих заходів | | |
|---|------------------------------|------|------------------|---------------------------|------|------------------|
| | Так | Ні | Важко відповісти | Так | Ні | Важко відповісти |
| Відсутність справедливої оцінки та визнання результатів діяльності з боку керівництва | 23 | 70 | 7 | 60 | 35,5 | 4,5 |
| Неувага чи формальне ставлення з боку керівництва організації | 29 | 65 | 6 | 51 | 41,8 | 7,2 |
| Відсутність позитивних емоційних зв'язків | 35,5 | 60,5 | 4 | 68,4 | 27,6 | 4 |
| Авторитаризм керівництва, управління без урахування думки співробітників | 10 | 85 | 5 | 15 | 79 | 6 |
| Зміст діяльності, що не викликає інтересу | 7 | 86 | 7 | 10 | 80 | 10 |

Економічний ефект від запропонованих заходів буде визначатися у зниженні збитків від плинності кадрів. Ми врахували, що у 2021 році вибуло за власним бажанням 16 співробітників. З урахуванням того, що на пошук, відбір і

підбір одного працівника потрібно приблизно сума в розмірі однієї заробітної плати за місяць (21000 грн.), Можна зробити висновок, що організація через плинність кадрів втрачає 336000 грн. При впровадженні запропонованої системи стимулювання праці персоналу є вигодою скоротити плинність кадрів на 50 % (168 000 грн.) і заощадженні гроші виправдають вкладену в проект суму. Загальна вартість витрат на запропоновані заходи становить 163 000 грн. (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

**Загальний кошторис витрат на запропоновані заходи для
вдосконалення системи стимулювання праці персоналу
ТОВ «Центр покрівлі»**

| Проблема | Заходи | Ціна, грн. |
|------------|-----------------------------------|------------|
| 1 проблема | 1. Впровадження системи КРІ | 30000 |
| 2 проблема | 1. Дошка пошани | 5000 |
| | 2. Буклети про компанію | 5000 |
| | 3. Майка, сорочка, кухоль та інше | 2000 |
| | 4. Корпоративні вечори | 30000 |
| | 5. Канцелярія | 6000 |
| | 6. Бонуси для персоналу | 20000 |
| | Разом | 68000 |
| 3 проблема | 1.Тренінг «емоційний інтелект» | 25000 |
| | 2. Технічне навчання | 20000 |
| | 3.Тренінг для керівників | 20000 |
| | Разом | 65000 |
| Разом | 163 000 | |

Таким чином, ми можемо розрахувати коефіцієнт економічної ефективності за формулою 3.1.

$$E = P/Z, \quad (3.1)$$

де P – результати виробництва (економія), Z – витрати отримання цього результату.

$E=168000/163000=1,03$, тобто. > 1 , що означає хороший рівень економічної ефективності. Крім цього, ми вважаємо, що поліпшення системи стимулювання сприятиме зростанню обсягу продажу та прибутку.

Таким чином, застосовуючи запропоновані нами рекомендації, підприємство отримає зменшення плинності кадрів, і у зв'язку з цим організація зможе мінімізувати витрати на персонал, а внаслідок зростання обсягу продажу та збільшити прибуток, оскільки персонал буде зацікавлений у процесі праці цієї організації.

Висновки до розділу 3

В результаті проведеного аналізу стимулювання праці співробітників організації ТОВ «Центр покрівлі» стає очевидно, що для більш ефективного функціонування організації та її персоналу слід здійснення низки заходів, які будуть спрямовані на вдосконалення існуючої системи стимулювання праці персоналу.

Для покращення існуючої системи стимулювання персоналу необхідно створити алгоритм реалізації ефективної системи стимулювання праці працівників ТОВ «Центр покрівлі». У ході дослідження було розглянуто інформацію про існуючу систему стимулювання праці персоналу, виділено основні фактори, що викликають невдоволення у співробітників організації, а також сформульовані 3 проблеми у системі стимулювання праці персоналу, а також запропоновано заході, щодо їх вирішення.

В результаті застосування запропонованих рекомендації, підприємство отримає зменшення плинності кадрів, і у зв'язку з цим організація зможе мінімізувати витрати на персонал, а внаслідок зростання обсягу продажу та збільшити прибуток, оскільки персонал буде зацікавлений у процесі праці цієї організації.

ВИСНОВКИ

У науці стимулювання праці персоналу грає провідну роль. Стимулювання - це застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, цілеспрямованість у вирішенні завдань, що стоять перед організацією та включення відповідних мотивів. Основна мета стимулювання – отримати максимальну віддачу від персоналу, яка дозволить збільшити дохід та результативність діяльності організації. Завдання стимулювання - не просто змусити працівника виконувати свої обов'язки, а спонукати його виконувати свою роботу краще за те, що безумовно трудовими відносинами. Існує безліч різних теорій та методів стимулювання, які часом суперечать один одному. Однак, керівникам організацій, слід також зрозуміти, що у кожному конкретному підприємстві має бути своя специфічна програма, у якій враховувалися всі особливості діяльності підприємства.

ТОВ «Центр покрівлі» веде успішну трудову діяльність з продажу покрівельних матеріалів. Метою компанії є задоволення існуючого попиту на будівельні матеріали на ринку України та ринку Європи в майбутньому. В організації працює 118 осіб. Чисельність працівників у компанії зростає з кожним роком, із середнім відсотком плинності.

При аналізі системи стимулювання праці персоналу було розглянуто переваги та недоліки існуючої системи. До переваг слід віднести добре розвинену систему матеріального стимулювання персоналу, проте, під час дослідження ми запропонували заходи щодо її удосконалення.

З метою виявлення недоліків системи стимулювання праці, що склалася, практикувалося опитування працівників ТОВ «Центр покрівлі» з використанням анонімної анкети, питання якої були спрямовані на вивчення соціально-психологічного клімату, пріоритетів мотивації, задоволеність роботою.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що соціально-психологічний клімат у цьому колективі напружений, несприятливий. Працівників не влаштовує:

1. Відсутність справедливої оцінки та визнання результатів діяльності з боку керівництва;
2. Неуважність та формальне ставлення з боку керівництва;
3. Відсутність позитивних емоційних зв'язків.

У результаті вході дослідження було виявлено такі проблеми у системі стимулювання персоналу:

1. Фіксована премія, яка виконує функцію стимулювання праці співробітників;
2. Погано розвинене моральне стимулювання, що не підтримує задоволеність працею на належному рівні;
3. Можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію з допомогою організації.

Для їх усунення було запропоновано низку заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Центр покрівлі».

Для вирішення першої проблеми було запропоновано впровадити систему формування змінної частини грошової винагороди з урахуванням КРІ. КРІ – показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації у досягненні стратегічних та тактичних (операційних) цілей.

Для вирішення другої проблеми необхідно було б розробити нову покращену систему нематеріального стимулювання праці персоналу ТОВ «Центр покрівлі». Для цього було запропоновано використати керівництву організації такі нематеріальні винагороди:

- 1) Прописані та добре видимі етапи кар'єрного зростання;
- 2) Визначення заслуги підлеглого;

- 3) Організація корпоративних вечорів частіше, ніж двічі на рік;
- 4) Гнучкий графік робочого та вільного часу. Пріоритети під час планування часу відпочинку;
- 5) Гарні умови праці та організації робочого місця працівників;
- 6) Трудове стимулювання. Залучення всіх співробітників до процесу прийняття рішень;
- 7) Надання відгулів співробітникам за певні заслуги та за потребою та інші. Комплекс заходів, спрямований на вирішення третьої проблеми включає:
 1. Направити на тренінг «емоційний інтелект» менеджерів ТОВ «Центр покрівлі»;
 2. Здійснити технічне навчання співробітників;
 3. Направити бізнес-тренінг керівників ТОВ «Центр покрівлі».

Загалом можна дійти до висновку, що реалізація запропонованих заходів дозволить істотно мінімізувати витрати на персонал, оскільки вирішиться проблема з плинністю кадрів. Також персонал буде зацікавлений у процесі праці цієї організації, унаслідок чого ТОВ «Центр покрівлі» отримуватиме більш значний прибуток.

Таким чином було розглянуто загальні питання стратегії стимулювання персоналу компанії. Однак для того, щоб виробити свою програму стимулювання, керівники організації повинні знайти свій власний комплекс заходів, які краще будуть підходити власному колективу. Одже, нині досягти успіху, ігноруючи проблему стимулювання персоналу, не можна. Здійснення програм стимулювання праці завжди потребує великих витрат, але ефект, який вони можуть принести, значно більший. Адже саме працівники є головним ресурсом будь-якої компанії. Досягти найбільшої віддачі можна лише тому випадку, якщо вигоду від праці працівника має і фірма, і він сам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
2. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>
3. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. пос. Круш П.В., Тульчинська С.О. К.: Центр учбової літератури. 2008. 206 с.
4. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbuv.gov.ua>
5. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
6. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С.32-36.
7. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
8. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т. 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.
9. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
10. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.

11. Звіти про фінансово-господарську діяльність ТОВ «Центр покрівлі» за 2019-2021 рр.
12. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
13. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. 2010. № 2. URL: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/EcoNomics/6_56683.doc.htm.
14. Ільченко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
15. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2012. № 5. 36с.
16. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. Управлінські інновації. 2012. №2. Вип. 2. С. 88-99.
17. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65-72.
18. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. с. 81 – 85.
19. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf

20. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196.
21. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. Економіст. 2010. № 9. С. 32-36.
22. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2013. № 1(17). С. 21-24.
23. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. С. 114-120.
24. Колот А.М. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2006. 340 с.
25. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237- 244.
26. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. с. 52-57.
27. Кузнецов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. Науковий вісник ОНУ імені Мечникова. 2014. Т.19. №. 3/4. С. 49 – 54.
28. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. Економіка розвитку. 2015. № 4. С. 72-75
29. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>
30. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. [URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf

31. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. Донецьк, ДонНУ. 2004.- 302 с.
32. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці. Україна: аспекти праці. 2013. №3. С. 38–42.
33. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. Управління розвитком. 2013. №. 12. С. 137-139.
34. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9). URL : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf.
35. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. Економіка АПК : міжнар. наук.-виробн. журнал. 2008. № 4. С.149-157.
36. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. Економіка. Управління. Інновації. 2014. №1 URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf.
37. Процик І.С. Теоретичні аспекти мотивування управлінських працівників на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник ОНМА : зб. наук.-техн. праць. Одеса :Центр «Видавінформ». 2006. № 14(34). С. 29-35.
38. Рябоконт В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. Фінанси України. 2001. № 5. С. 10–16.
39. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102.
40. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. 2015. №5((167)). С.257-266.