МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

Заочна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ІБРАГІМОВОЇ АЛІНИ РАМІЛІВНИ

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС – ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей академічної доброчесності _____ *Ібрагімова А. Р.*

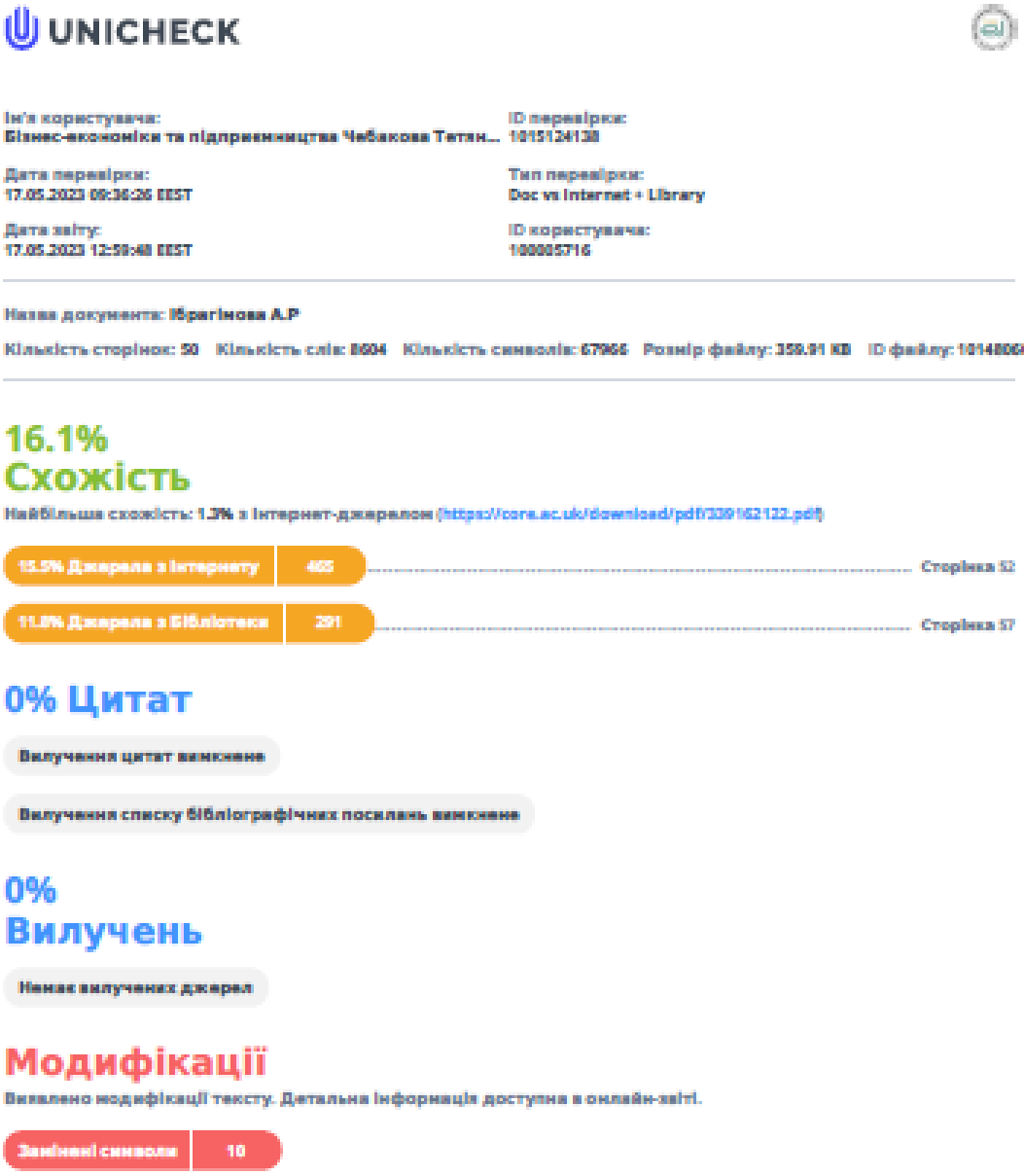
Науковий керівник:

професор, доктор економічних наук
_____ Тетяна Шкода

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф. **Інна РЄПІНА**

Київ - 2023


UNICHECK

Ім'я користувача:
Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...

ID перевірки:
1015124138

Дата перевірки:
17.05.2023 09:36:26 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
17.05.2023 12:59:48 EEST

ID користувача:
100005716

Назва документа: Ібрагімова А.Р

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 8604 Кількість символів: 67966 Розмір файлу: 359.91 KB ID файлу: 1014800036

16.1%
Схожість

Найбільша схожість: 1.3% з Інтернет-джерелом (https://core.ac.uk/download/pdf/328162122.pdf)

15.5% Джерела з Інтернету 402 Сторінка 52

11.8% Джерела з Бібліотеки 291 Сторінка 57

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 10

Київ - 2023

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

автора: *Ібрагімова Аліна Рамілівна*

роботи: **Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства**

Науковий керівник:
Д.е.н., професор Шкода Тетяна Никодимівна

Підрозділ: *кафедра бізнес-економіки та підприємництва*

Коефіцієнт(и) подібності: *16,1%*

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:
■ *виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.*
або
□ *виявлені у роботі запозичення містять явні ознаки порушення принципів академічної доброчесності (пояснити). Робота визнається несамостійною та не допускається до захисту.*

17/05/2023  Шкода Т. Н.
(дата) *(підпис)* *(ПІБ)*

Київ - 2023

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Ібратімової Аліни Рамілівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «**ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС – ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.
Сучасні тенденції ринкової економіки та євроінтеграційні процеси української спільноти задають велику кількість задач, які вітчизняний роботодавець має вирішувати чи не що дня для підтримки конкурентоздатності на належному рівні. У той час, коли провідні держави світу поширюють новітні практики мотивації інноваційної діяльності у високотехнологічних секторах економіки, в Україні залишаються невирішеними численні проблеми ефективної праці, породжені нестабільним внутрішнім середовищем. Ринок праці України програє в конкуренції з європейськими державами, що спричиняє, в тому числі, значні мітраційні втрати. Одним з пріоритетів покращення існуючої ситуації є впровадження у систему менеджменту вітчизняних підприємств дієвої соціально-економічної мотивації та стимулювання персоналу. Проте більшість суб'єктів господарювання поки орієнтовані на «екстенсивний» тип використання потенціалу працівників, тим самим провокуючи втрату конкурентних позицій за умов зростаючої глобальної мобільності. Надалі така ситуація буде лише витісняти Україну та її ринок праці з числа конкурентоспроможних. Саме тому обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною та такою, що потребує поглибленого розбору та дослідження.

Якість проведеного дослідження.
В кваліфікаційній роботі досить змістовно розкриті основні теоретичні та практичні питання, щодо підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства. Крім цього робота містить як розділи, що можуть мати прикладне значення, так і актуальний погляд на роботу підприємства в сучасних умовах. Такий підхід дає підстави достатньо високо оцінити якість виконаної роботи.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.
Крім належного загально-теоретичного обґрунтування основних питань обраної теми звертає на себе увагу влучні власні висновки та пропозиції дослідника по вдосконаленню системи мотивації персоналу. Зазначена влучність може сигналізувати лише про глибоке занурення в механізм роботи підприємства, уважність у виявленні його сильних та слабких сторін, та доцільність пропозиції по його вдосконаленню спираючись на значний теоретичний кваст.

Київ - 2023

Зауваження.
У рецензента відсутні зауваження до кваліфікаційної роботи на які необхідно було б звернути увагу. В цілому робота викладена змістовно та обґрунтовано.

Практична значимість висновків і рекомендацій.
Практична значимість зводиться до виявлення шляхів підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві. Керівництво уважно ознайомилось з рекомендаціями викладеними в роботі, та вважає їх цінним надбанням, через об'єктивність та децентралізованість їх формування.

Місце роботи та посада рецензента
Директор Антоненко В. В. _____
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Директор _____
(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

Київ - 2023

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 54 сторінки, 5 таблиць, 11 рисунків, перелік джерел посилання з 34 найменувань.

«ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС – ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Об'єкт дослідження. Процес підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Метою дослідження є розробка заходів щодо підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства на основі аналізу теоретико-методичних основ обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства та аналітичного оцінювання досліджуваного підприємства.

Відповідно до мети було визначено такі ***завдання***:

- дослідити теоретичні аспекти поняття мотивації персоналу;
- проаналізувати систему мотивації персоналу ТОВ «Черрі Логістика»;
- сформувати заходи щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу підприємства.

Практична значущість результатів роботи зводиться до виявлення шляхів підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2022-2023.

Рік захисту роботи 2023.

Київ - 2023

Ключові слова: мотивація, стимулювання, ефективність, вдосконалення, результативність, праця.

Київ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 5
1.1 Сутність поняття мотивації та її елементи 5
1.2 Структура та класифікація мотиваційних механізмів 9
1.3 Сучасні методи оцінювання мотивації персоналу 14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» 20
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Черрі Логістика» 20
2.2 Аналіз стану ефективності мотивації персоналу підприємства 26
2.3 Ідентифікація перспективних напрямків імплементації інноваційних підходів до мотивації персоналу підприємства 32
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 35
3.1 Бізнес-пропозиція із удосконалення системи мотивації персоналу 35
3.2 Оцінка ефективності впровадження бізнес пропозицій в процесі мотивації персоналу на підприємстві 39
ВИСНОВКИ 46
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 49

ВСТУП

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння її мотивації. Розробити ефективну систему форм і методів управління людиною можна лише знаючи те, що його рухає, що спонукає його до діяльності, які мотиви лежать в основі його дій. Для цього необхідно знати, як виникають ті чи інші мотиви, як і яким способом мотиви можуть бути приведені у дію, як здійснюється мотивування людей.

Підвищити результативність праці можна через пізнання структури мотивів і потреб працівників, через конкретні заходи щодо висловлення ним визнання керівником і стимулювати на високі результати, через поліпшення інформаційної структури та структури прийняття рішень. Результативність працівників залежить не тільки від односторонніх вимог та заохочень, а й від взаємної уваги та партнерства.

Актуальність теми. Зважаючи на сьогоденні умови розвитку, що склались в Україні, проблема мотивації праці набула великого значення, адже результат діяльності кожного підприємства, на пряму залежить від його працівників. Жодна система управління не буде дієво функціонувати без ефективно розробленої системи мотиваційних механізмів. Персонал є головним ресурсом, саме тому на підприємстві важливо створювати належне середовище, задля його продуктивності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення продуктивності трудової діяльності працівників досліджували такі економісти-класики як: Д. Макклеланд, А.Маслоу, Ф.Герцберг, К. Альдерфер. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є О.В. Гриківська, Ж.В.Соловйова, Є.А. Бельтюкова , О.А.Докучаєва, А.М. Колот і С.О. Цимбалюк.

Метою дослідження розробка заходів щодо підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства на основі аналізу теоретико-методичних основ

обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства та аналітичного оцінювання досліджуваного підприємства.

Завдання:

1. дослідити теоретичні аспекти поняття мотивації персоналу;
2. проаналізувати систему мотивації персоналу ТОВ «Черрі Логістика»;
3. сформувати заходи щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження. Процес підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження. Узагальнення, порівняння, аналіз, статистика.

Теоретична та методична значущість отриманих результатів є систематизація існуючих теорій, концепцій та методів мотивації персоналу підприємства.

Практична значущість зводиться до виявлення шляхів підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві.

Інформаційна база дослідження. Основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних економістів, статистичні матеріали, законодавчі акти, матеріали періодичних видань, зібрані дані компанії ТОВ «Черрі Логістика» а також мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття мотивації та її елементи

Основним ресурсом кожного підприємства є персонал, що в свою чергу має вагомий вплив на зростання продуктивності праці та на ефективність діяльності самого підприємства. Саме належна мотивація персоналу забезпечує його результативне функціонуванням. Одним з основних завдань сучасної компанії є формування ефективної системи управління, в активізації якої відіграє велику роль досконала система мотивації.

Процес мотивації дуже складний та неоднозначний. Існує велика кількість різних теорій мотивації, які намагаються дати пояснення цього явища. Дослідники поділяють сучасні теорії мотивації на два типи: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії базуються на ідентифікації потреб, які змушують людей діяти так чи інакше. Більш сучасні процесуальні теорії мотивації виходять насамперед із того, як поводяться люди з урахуванням їхнього сприйняття та пізнання.

Теорії мотивації насамперед намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, особливо при визначенні обсягу та змісту робіт. До змістовних відносять такі відомі теорії, як:

- теорія потреб Маслоу [1, с. 340];
- теорія існування, зв'язку та зростання Альдерфера [2, с. 429];
- теорія набутих потреб Мак Клелланда [3];

У 1943 р. А. Маслоу припустив, що у своїх мотиваціях люди спираються п'ять видів потреб [1 с. 340]:

- фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: у їжі, у воді, у відпочинку тощо;

- потреби у безпеці та впевненості у майбутньому - захист від фізичних та інших небезпек з боку навколишнього світу та впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися і в майбутньому,
- соціальні потреби - необхідність у соціальному оточенні. У спілкуванні з людьми, почуття «ліктя» та підтримка;
- потреби у повазі, у визнанні оточуючих та прагненні до особистих досягнень;
- потреба самовираження, тобто. потреба у власному зростанні та реалізації своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи потреб первинні, а наступні три вторинні. Згідно з теорією Маслоу, всі ці потреби можна розташувати у суворій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, в основі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні. Сенс такого ієрархічного побудови у тому, що пріоритетні людини потреби нижчих рівнів і це позначається з його мотивації. Іншими словами, у поведінці людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим фактором та потреби вищих рівнів.

Клейтон Пол Альдерфер, як і Маслоу, поєднує потреби людини в групи, яких налічує три [2, с. 429]:

- потреби існування;
- потреби взаємозв'язків;
- потреба зростання.

Ці групи потреб так само, як і в теорії А. Маслоу, розташовані ієрархічно. Однак між теоріями є одна принципова відмінність. Вона полягає в тому, що, Маслоу розглядає потреби лише шляхом знизу вверх .К. Альдерфер вважає [2, с. 429], що рух йде в обидві сторони - вгору, якщо не задоволено потребу нижнього рівня, і вниз, якщо не задоволено потребу вищого рівня. Він вважає, що у разі незадоволення потреби верхнього рівня посилюється ступінь дії потреби нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень.

Модель мотивації, створена Девідом Макклелландом, спирається на потреби вищих рівнів. Її автор вважав [3], що людям притаманні три потреби:

- влада;
- успіх;
- причетність.

Потреба влади являє собою бажання впливати на інших людей. Люди з потребою влади найчастіше проявляють себе як відверті та енергійні люди, які не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати початкові позиції. Найчастіше вони хороші оратори і вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших.

Потреба успіху задовольняється не проголошенням успіху даної людини, що лише підтверджує її статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірковано, люблять ситуації, у яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук вирішення проблеми та хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувались.

Мотивація виходячи з потреби у причетності. Такі люди зацікавлені у компанії знайомих, налагодженні дружніх стосунків, наданні допомоги іншим. Люди з розвиненою потребою причетності будуть зацікавлені такою роботою, яка даватиме їм великі можливості соціального спілкування.

Процесуальні підходи зосереджені на тому, як відбувається мотивація, тобто чому люди вибирають певні варіанти поведінки, щоб задовольнити свої потреби, і як вони оцінюють своє задоволення після досягнення мети, а не на визначенні мотиваційних стимулів [4, с. 99].

Розглянемо три основні теорії:

1. Теорія очікування та мотивації Врума [5]. Вона полягає утому, що рівень мотивації людини буде слабшим у випадки, коли вона відчує, що немає прямого зв’язку між зусиллями, які вона втрачає і реальними результатами її діяльності. В основі цієї теорії лежить поняття вибору.

2. Теорія справедливості Стейсі Адамса [6]. Головну роль в цій теорії займає людина, що має відчуття справедливої винагороди і люди, з якими вона себе порівнює, завдяки чому розуміє, що отримана нагорода є правильною по відношенню до інших. Ця теорія про справедливу винагороду за виконану роботу.

В її основі лежить твердження, що задоволення отримане від нагороди залежить від того, чи буде це справедливо по відношенню до зусиль, які вона прикладає до своїх обов'язків.

3. Модель Портера – Лоулера [7]. Ця теорія включає в себе елементи двох попередніх теорій. В її основі фігурують п'ять основних факторів:

- завдання;
- затрачені зусилля;
- досягнення певних результатів;
- зовнішня винагорода;
- задоволення.

Дані фактори в свою чергу мають залежність від інших чинників. Таким чином рівень зусиль залежить від цінності винагороди та від впевненості у існуванні зв'язку між зусиллям і винагородою; витрачені зусилля, здібності й особливості людини а також усвідомлення своє ролі у процесі діяльності впливає на досягнення певних результатів; до зовнішньої винагороди (похвала) і внутрішньої винагороди (задоволеність проведеною роботою) призводить досягнення певних результатів; задоволення в свою чергу є результатом зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням справедливості. Модель Портера – Лоулера зображено на рис. 1.

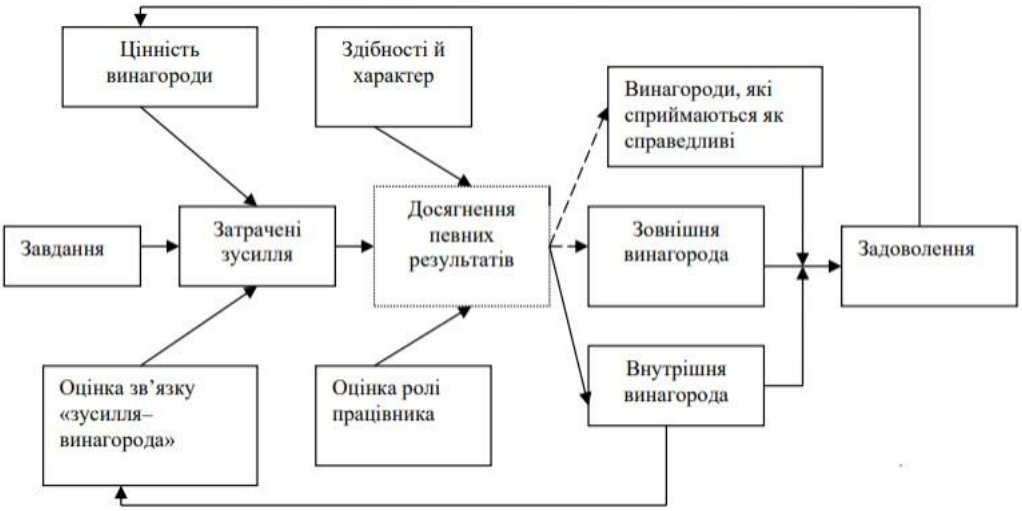


Рисунок 1. - Модель Портера – Лоулера [4, с. 104].

Варто також розглянути поняття стимул та процес стимулювання. Стимул – спонукання до дії, що має певну ціль. Процес стимулювання – використання зовнішніх чинників, задля спонукання особи до діяльності. [4, с. 143]. Головною відмінністю процесів мотивації та стимулювання, є саме те, які чинники використовуються задля забезпечення діяльності особи. Мотивація зосереджена саме на внутрішніх факторах.

В обидвох поняттях існує як позитивна так і негативна сторона. Позитивна сторона спрямована на досягнення цілі за рахунок задоволення певних потреб людини. Негативна сторона блокує існуючу поведінку та знижує рівень задоволення потреб. У сфері підприємництва важко уникнути негативної сторони, бо навіть звичайний крик, зауваження, критика та інше відносяться до даного явища, але очевидно, що позитивні стимули є більш ефективними. Якщо трапляється ситуація з використанням негативних стимулів, варто зазначити, що для керівника краще буде, використовувати обрані методи наодинці з підлеглими, бо в присутності всього колективу грає фактор важливості для людини думки інших, а також можливе зміна ставлення персоналу до свого керівництва.

Як стверджував Генрі Форд: ««лише два стимули змушують людей працювати: бажання заробітної плати та страх її втратити» [13]. Як показує практика, це твердження актуальне і сьогодні але у сучасному світі до цих двох стимулів додались і моральні людські потреби.

1.2 Структура та класифікація мотиваційних механізмів

Під мотиваційним механізмом варто розуміти [8]. – механізм, за допомогою якого формуються умови, що спонукають людей до діяльності. До основних його елементів відносяться:

- механізм зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на людину;

- механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності.

Система мотивації виконує такі управлінські функції [9]:

1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);

2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);

3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації).

До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника зробити кар'єру. Дані фактори активно впливають на людину в тому випадку, якщо організація створює всі умови для прояву і реалізації здібностей працівників.

Окрім зазначених вище основних елементів, мотиваційний механізм також включає в себе домагання (бажаний рівень задоволення потреб, що визначає поведінку. На нього впливають ситуація, успіхи і невдачі. Якщо він досягнутий, то, швидше за все, потреби не перетворювати на мотиви), очікування (оцінка особистістю ймовірності настання події, яка конкретизує домагання стосовно ситуації; припущення про те, що результат діяльності буде мати певні наслідки), установки (готовність людини до тих чи інших вчинків з огляду на ситуацію), оцінки (тип ступеню досягнення результату) та стимули (блага завдяки яким суб’єкт може задовільнити свої потреби).

Існує безліч видів мотиваційних механізмів, слід зазначити основні. Найважливіший критерій для визначення виду - це тип впливу. Він може бути прямим та непрямим. Прямі передбачають те, що працівник напряму усвідомлює, яка нагорода його чекає за виконану роботу. В свою чергу він ділиться на:

- матеріальні стимули;

- нематеріальні стимули.

Матеріальні поділяються на грошові та негрошові. До грошових зазвичай відноситься заробітна плата, а також премії, бонуси, доплати тощо. До негрошових відносять: путівки, надання житла, умови праці на підприємстві і тому подібне.

Нематеріальні стимули включають в себе стимули, що розраховані на моральні, творчі, соціальні та психологічні потреби людини. Наприклад: комфортний графік роботи, грамоти, новий кабінет.

Непряма мотивація заснована на матеріальній зацікавленості. Факторами цього типу мотивації є форми оплати праці, рівень напруженості норм праці, рівень інфляції, ціни на продукти тощо.

Окрім прямого і непрямого типу мотивації праці слід розглянути також такі види, як:

- Соціальна мотивація. Працівник має розуміти, що він є частиною колективу і що результат колективної діяльності напряму залежить і від його успіхів. Найважливішим соціальним механізмом мотивації успішної трудової діяльності є надання людині такої роботи, яка відповідає його особистим інтересам і сприяє максимальному розкриттю його трудового і творчого потенціалів. У цьому випадку наступає задоволеність роботою, людина має можливість використати свої знання і здібності, досягти високого професіоналізму.
- Кар'єрна мотивація. У широкому розумінні кар'єра - це професійний прогрес, професійне зростання, етапи просування службовця до вищого ступеня професіоналізму. Перспектива кар'єрного росту для багатьох співробітників є мало не головним стимулом, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції.
- Освітня мотивація. Більшість людей працює не лише заради високої оплати праці, а й задля здобування знань з певної сфери для подальшого розвитку.

Розглянемо підходи до формування мотиваційної системи. В науковій літературі окреслюють [10, с. 64] дев'ять основних підходів.

1. Адміністративно технологічний. В його основі лежить розподіл трудової діяльності на окремі операції з визначеним для кожної операції часу та розміром заробітної плати. Але цей підхід не набув значної популярності, адже він не дає можливості реалізації потенціалу та здібностей персоналу.

2. Ресурсно – дефіцитний підхід. Він поширений за умов планової економіки. Він ґрунтується на принципах негативної мотивації. Першопричинами цього підходу є, неналежна цінність персоналу, фінансування за залишковим принципом та створення суспільних фондів споживання.

3. Програмно – галузевий підхід. Він передбачає багатогранність системи в залежності від галузі в якій перебуває підприємство. Заробітна плата визначається за складністю проведеної роботи.

4. Ментальний підхід. Він набув популярності в країнах, що значно відрізняються культурними традиціями від європейських. Завдяки цьому підходу з'являється можливість використання національних традицій у системі праці але це значно сповільнює розвиток економічних відносин.

5. Патріархальний підхід. Він дещо схожий з ментальним підходом але в його основі лежить те, що розставлення пріоритетів при використанні різних видів стимулу напряму залежить від працівників, кожен стимул відноситься і асоціюється з певною людиною.

6. Організаційний підхід. Будується з урахуванням індивідуальних потреб працівника. Так як потреби з часом змінюються і є непередбачуваними проектується раціональна структура управління. Завдяки використання даного підходу працівник має можливість реалізації власних амбіцій та подальшого кар'єрного зросту.

7. Соціально – поведінковий підхід. Полягає у формуванні невеликих команд у трудовому колективі.

8. Корпоративний підхід. Він полягає у підвищенні цінності і значущості персоналу, його потенційної реалізації, прямій участі у прийнятті рішень. Використання цього підходу зорієнтоване на розвиток всіх здібностей працівника та задоволення не тільки його потреб, а й членів сімей.

9. Антропоцентричний підхід. Базується на розвитку інтелектуального та пізнавального елементів праці. Його основою виступає покращення навиків і здібностей персоналу, а також підвищення якості життя. Даний підхід найбільше відповідає сучасним вимогам.

У чистому вигляді жоден з підходів не використовується. Найчастіше обираються їх основні ідеї та адаптують їх до умов та особливостей діяльності підприємства.

При формуванні системи мотивації персоналу існують певні принципи на яких воно має ґрунтуватись. Такі, як [11]:

- комплексність. Передбачає, що матеріальні, організаційні, правові, соціальні, технічні, моральні і соціологічні чинники мають в сукупності впливати на формування системи.
- системність. Полягає у виявленні і подоланні дисбалансу між усіма факторами, що лежать в основі комплексності.
- регламентація. Являє собою порядок у вигляді інструкцій, правил, нормативів і повний контроль за їх дотриманням. Також мають бути встановлені чіткі критерії, за якими буде проводитись кінцева оцінка результатів діяльності.
- спеціалізація - це закріплення за підрозділами підприємства та конкретними працівниками деяких функцій і робіт відповідно до принципу раціоналізації. Спеціалізація є стимулом до підвищення продуктивності праці, зростання ефективності та поліпшення якості роботи.
- стабільність. Має бути сформований колектив та наявність робіт і функцій. Зміни, що будуть відбуватись на підприємстві мають бути без порушень реалізації функцій для того, щоб не погіршувати ефективність і якість роботи.
- цілеспрямована творчість. Цей принцип означає, що персоналу забезпечується можливість прояву власного творчого підходу.
- орієнтація на кінцевий результат. Система мотивації має спонукати працівників досягати поставлених підприємством цілей.
- простота і зрозумілість. Кожен хто є елементом системи мотивації має її розуміти, від робітника до керівника.

- керованість і гнучкість. Система мотивації має видозмінюватись разом із зміненням ситуації на ринку.

Важливою частиною поняття мотивації є самомотивація. Самомотивація – це вміння мотивувати себе без використання зовнішніх чинників, підтримки, заохочень, та контролю. Для управлінця дане поняття є як вигідним так і ні. Не треба особливо прикладати зусиль для додаткової мотивації та контролю, але при цьому працівник в подальшому може погано піддаватись контролю [14, с. 210].

Важливо розуміти що не існує одного «правильного» механізму мотивації, що буде дотримуватись організація, задля максимізації працездатності та досягнення своїх цілей. Будь-яка система мотивації з часом має поновлюватись з тої причини, що потреби, вподобання, стимули та мотиви кожної людини змінюються протягом певного часу.

1.3 Сучасні методи оцінювання мотивації персоналу

Оцінка мотивації персоналу підприємства є невід'ємною частиною ефективної системи мотивації. Отримані результати, дають змогу покращити результативність праці, завдяки введенню змін до методів мотивації та її структури.

Для того, щоб провести дієву оцінку мотивації персоналу підприємства, варто почати з оцінювання самого персоналу. Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня) виконує принаймні дві основні функції: орієнтуючу і стимулюючу[12, с. 121]. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Існує велика кількість сучасних методів оцінки персоналу, для подальшого дослідження розглянемо основні:

- Оцінка продуктивності праці персоналу.
- Метод KPI (Key Perfomane Indicators).
- Опитування.
- Бенчмаркінг.

Найважливішою характеристикою праці, є її продуктивність. Продуктивність праці – плодотворність затрат праці, можливість праці створювати певну кількість товарів та послуг за одиницю робочого часу[15]. Її рівень дає змогу оцінити ефективність використання персоналу на підприємстві. Даний показник залежить від деяких факторів, а саме:

- кваліфікація працівників;
- рівень організації оплати праці;
- зацікавленість співробітників в підвищенні своєї ефективності;
- розумова здатність робітників.

Для визначення продуктивності праці використовуються показники виробітку та трудомісткості. Виробіток – кількість виготовленної продукції (послуг) за одиницю часу та розраховується за формулою (1.1):

$$\text{В} = \frac{Q}{T}, \qquad (1.1)$$

де Q – кількість виготовленої продукції (послуг), T – одиниця часу.

Виробіток визначається різними способами в залежності від одиниць вимірювання[16]:

- Натуральний – відношення обсягу виробленої продукції у натуральних величинах до кількості витраченого часу у годинах.
- Вартісний – відношення обсягу виробленої продукції у грошовому вираженні до затрат часу, що виражається у відпрацьованих персоналом годин.
- Трудовий – відношення обсягу виробленої продукції, представленої у витратах робочого часу в нормо-годинах до кількості співробітників.

Трудомісткість – обернена величина до виробітку, тобто затрати робочого часу на виробництво одиниці продукції персоналом, розраховується за формулою (1.2) [17, с. 75]:

$$\text{ТМ} = \frac{\text{Т}}{Q}, \quad (1.2)$$

де Т – одиниця часу, Q – кількість виготовленої продукції (послуг).

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу, або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці.

Для визначення динаміки продуктивності праці використовують [17, с. 78]:

1. Індекс зростання продуктивності праці – відношення показників продуктивності праці у плановому періоді до базового, визначається за формулою (1.3):

$$\text{Іпп} = \frac{\text{ППплан}}{\text{ППбаз}}, \quad (1.3)$$

де ППплан – продуктивність праці у плановому періоді, ППбаз - продуктивність праці у базовому періоді

2. Відсоток зростання продуктивності праці – показує відсоткову частку фактичної продуктивності праці від планової та визначається за формулою (1.4):

$$\text{Іпп} = \frac{\text{ППплан}}{\text{ППбаз}} \text{ x } 100\%, \quad (1.4)$$

де ППплан – продуктивність праці у плановому періоді, ППбаз - продуктивність праці у базовому періоді

3. Темп приросту продуктивності праці – показує зміну продуктивності праці у плановому періоді порівняно з базовим, розраховується за формулою (1.5):

$$\Delta\text{Іпп} = \frac{\text{ППплан}}{\text{ППбаз}} \text{ x } 100 - 100, \quad (1.5)$$

де ППплан – продуктивність праці у плановому періоді, ППбаз - продуктивність праці у базовому періоді

Метод KPI (Key Perfomance Indicators) достатньо популярний у великих компаніях сучасний метод оцінки ефективності діяльності персоналу. Власне KPI (ключові показники ефективності) – це встановленні управлінцем вимірюванні цілі

для кожного співробітника компанії згідно з виконанням яких відбувається оцінка його ефективності. Кількість визначених показників нескінченна, кожен управлінець сам має створити список основних бажаних цілей, для того, щоб в будь – який момент зрозуміти, продуктивний працівник чи ні [18].

Головною рисою даного методу є зорієнтованість на кількісний або вартісний показник ефективності. Наприклад, один працівник може безперервно працювати та в кінці дня показник його ефективності є меншим за показник робітника, що більшість робочого часу займався своїми справами. Оцінкою в даному методі є кінцеві цифри, а не безпосередня діяльність.

Як і більшість гарних цілей, ефективні KPI мають бути конкретними та вимірюванні. Ціль постановки KPI – запропонувати чітку картину того, що і в які терміни має добитись колектив, а також того, як це досягнення буде вимірюватись. Правильно обрані KPI:

- допомагають у виконанні стратегічних завдань;
- слугують джерелом інформації для планування ресурсів;
- вимірюванні;
- відслідковують те, що можна контролювати та на що можна впливати;
- дають змогу робітникам чітко розуміти те, який внесок їх проєкти вносяться в досягнені цілей компанії

Одним з найпростішим але не менш ефективним способом оцінки ефективності впровадженої системи мотивації на підприємстві є опитування. Опитування – метод збору певної потрібної інформації [19, с. 183]. Опитування поділяється на [20, с. 93]:

- Інтерв’ю – це бесіда, що проводиться за певним регламентом і передбачає безпосередній контакт між інтерв’юєром та респондетом. Буває прямим та опосередкованим.
- Анкетування - збір інформації шляхом отримання відповідей на попередньо підготовлені запитання. Розрізняють анкетування за: кількістю опитуваних (групове та індивідуальне), місцем проведення

(вдома, на роботі, в аудиторіях і на вулиці), способом розповсюдження (роздаткова, поштова та пресова)

У сучасному світі частіше використовують анкетування персоналу як спосіб оцінки впровадженої системи мотивації на підприємстві.

Для того, щоб зрозуміти, що та чи інша ситуація на підприємстві є проблемою, визначається її норма, за допомогою методу бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – метод конкурентного аналізу, що полягає у порівнянні показників та ситуацій з середньостатистичними або еталонними показниками, трендами, практиками для виявлення можливості покращення того чи іншого процесу.

Він може бути як внутрішнім, так і зовнішнім [31]. Зовнішній бенчмаркінг:

- показники по галузі;
- показники ключових конкурентів;
- показники порівняних компаній різних галузей (по регіону, по країні, по світу).

Внутрішній бенчмаркінг:

- показники різних підрозділів компанії;
- власні дані попередніх періодів.

Даний метод проводиться в 3 етапи: підготовчий, аналіз та впровадження.

1. Підготовчий. На цьому етапі визначається об’єкт бенчмаркінга, розробляється план збору даних, визначаються показники, що будуть оцінюватись та вибір виду бенчмаркінгу, що буде використовуватись
2. Аналіз. У ході аналітичної фази бенчмаркінгу на основі порівняння з підприємством-партнером виявляються недоліки (слабкі місця) в об’єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення. Критерієм оцінки процесів, функцій, методів чи виробничих процесів є показники їх продуктивності. Важливо проводити комплексний аналіз категорій та показників.
3. Впровадження. На цій стадії проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Основний акцент тут

робиться на розробці стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць на підприємстві.

Бенчмаркінг організації допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, відкриває нові технології та методи управління та допомагає визначити пріоритети кадрової стратегії.

Завдяки представленим методам, можна виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації персоналу, що впровадженні на підприємстві. Це дозволить керівництву зробити висновок, щодо змін задля покращення ефективності працюючих.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Черрі Логістика»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Черрі Логістика» знаходиться за адресою: Україна, м. Київ, площа Солом'янська, будинок 2.

Основним видом діяльності компанії є діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортиментами, а також:

- Вантажний автомобільний транспорт.
- Надання послуг перевезення речей (переїзду).
- Складське господарство.
- Транспортне оброблення вантажів.
- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Компанія заснована у 2021-ому році та є достатньо молодою але на ринку вантажних внутрішніх та міжнародних перевезень підприємство зарекомендувало себе надійним партнером, що виконує всі взяті на себе зобов'язання. Клієнти обирають саме ТОВ «Черрі Логістика» за конкурентноспроможні тарифи, оперативність, відповідальність та зорієнтованість саме на потребах клієнтів, що є значними перевагами перед конкурентами.

Діяльність ТОВ «Черрі Логістика» в більшості зосереджена на наданні транспортно – експедиційних послуг. Компанія спеціалізується на габаритних та негабаритних вантажних перевезеннях по Україні, Європі та країнам СНД (окрім країн агресорів), тому головною метою є надання якісних транспортних послуг.

Організаційна структура − це система управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість всіх її складових елементів [21, с. 87]. Організаційна структура ТОВ «Черрі Логістика» є вертикальною, що має низьку норму управління і відносно велику кількість рівнів ієрархії. Перевагою такого типу структури є висококваліфіковане керівництво, чіткий контроль та швидка

комунікація між працівниками. Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.1.

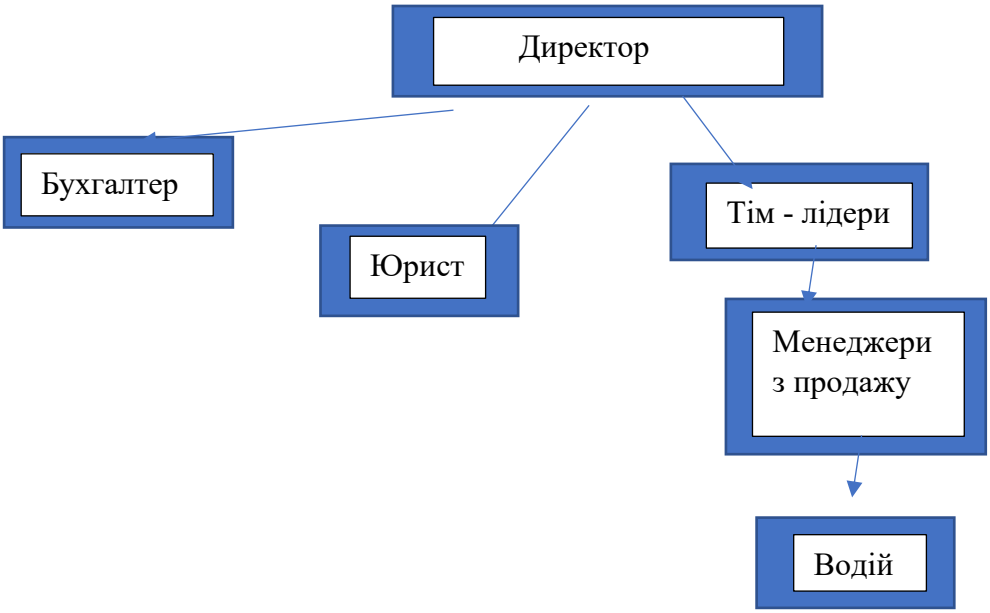


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Черрі Логістика».
Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Черрі Логістика»

Компанія налічує 16 співробітників, а саме:

- Директор – 1.
- Бухгалтер – 1.
- Юрист – 1.
- Тім – лідер – 2.
- Менеджери з продажу – 10.
- Водій – 1.

Враховуючи специфіку галузі компанії, варто зазначити, що більша частина прибутку підприємства формується за рахунок діяльності менеджерів з продажу. До їх обов'язків входить:

- консультація замовників;
- прорахунок ціни;
- підготовка первинної документації;
- контроль якості, чіткості та своєчасності виконання взятих на себе зобов'язань як зі сторони замовника, так і зі сторони виконавця;

- прокладання найбільш оптимального маршруту;
- контроль наявності повного пакету документів, що потребуються для виконання перевезення;
- безперервний зв’язок з замовником до завершення угоди.

Компанія з’явилась на ринку на початку 2021-го року, тому для аналізу використовуються дані за 2021-ий та 2022-ий роки. Основні економічні показники діяльності ТОВ «Черрі Логістика» представлені у табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Черрі Логістика» за 2021-2022 рр.

Показник	Рік		Зміна	
	2021	2022	+/-	%
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	999,3	6540,7	+5541,4	654,5%
Кількість працівників, чол.	4	16	+21	625%
Фонд заробітної плати, тис.грн.	600	2304	+1074	384%
Балансовий прибуток, тис. грн.	1239,4	6635,3	+5395,9	535,36%
Чистий прибуток, тис. грн.	80	707,8	+627,8	884,75%
Середньомісячна заробітна плата одного співробітника, тис. грн.	12,5	12	-0,5	3,7%

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Черрі Логістика»

Як видно з даних табл. 2.1, в цілому економічна ситуація в компанії є перспективною. За рік роботи вдалось збільшити величину чистого прибутку на 884,75%. Втім ситуація з середньомісячною заробітною платою працівників погіршилась, що в свою чергу впливатиме на їх продуктивність. За даними державної статистики України показник середньомісячної заробітної плати становив у 2022-му році по Україні 14 577 грн, що на 10,8% більше за середньомісячну заробітню плату працівників ТОВ «Черрі Логістика» [22].

Також зазначимо основні економічні показники за перший квартал 2023-го року. Дані зображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Черрі Логістика» за перший квартал 2023-го року.

Показник	Значення
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	1673,1
Кількість працівників, чол.	16
Фонд заробітної плати, тис.грн.	585,6
Балансовий прибуток, тис. грн.	1689,3
Чистий прибуток, тис. грн.	180,7
Середньомісячна заробітна плата одного співробітника, тис. грн.	12,2

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Черрі Логістика»

Згідно з даними табл. 2.2. на початку 2023-го року, економічна ситуація на підприємстві перспективно стабільна. Спостерігається невелике збільшення середньомісячної заробітної плати.

Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії варто скласти SWOT – аналіз. Результати зображено на табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - SWOT – аналіз ТОВ «Черрі Логістика»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
- зростання попиту на вантажні перевезення; - великий досвід водіїв; - можливість перевезення збірних вантажів, що дає змогу клієнтам зберегти свої кошти; - послуги доставки вантажу з конкретної точки А у конкретний пункт Б; - швидкість доставки; - продумане ціноутворення; - оперативність оформлення документів.	- відсутність постійної бази клієнтів; - висока залежність рентабельності діяльності від змін енергоносія; - нестача висококваліфікованих працівників; - простої транспорту; - плинність кадрів; - заборона ввезення аграрної продукції до країн сусідів.
Можливості	**Загрози**
- покращення сервісу та скорочення часу обслуговування; - створення гнучкої системи знижок; - збільшення впізнаваності компанії; - високий кадровий потенціал; - вихід на нові ринки; - збільшення власного автопарку.	- конкуренція та витіснення зі сторони більших організацій; - зниження попиту; - нестабільність національної економіки; - зниження платоспроможності населення.

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Черрі Логістика»

Згідно з SWOT – аналізу можна сказати, що в цілому ситуація для ТОВ «Черрі Логістика» є сприятливою. Розглянемо сильні сторони компанії. Прийнято вважати, що найбільші показники попиту на вантажні перевезення є від початку квітня до кінця грудня кожного року, найвищі показники можна спостерігати саме в кінці року. Така тенденція існує з тої причини, що компанії експортери та імпортери мають виконувати планові річні обсяги продажу, наприкінці року, підприємства мають певну кількість запасів своєї продукції, що згідно з різними

причинами не вдалося реалізувати. В цей період, компанії в короткі строки мають продати та доставити ту кількість товарів, що виконає залишок річного планового обсягу. Таким чином, відношення між кількістю товарів та кількістю вантажних автомобілів різко змінюється, що призводить до підвищення попиту на транспорт, що в свою чергу збільшує вартість перевезення.

Якщо говорити про можливість перевезення збірних вантажів, то це є однозначим плюсом як для замовника послуги так і для виконавця. Головною перевагою такого виду перевезення для замовника це економія власних коштів, адже це значно дешевше ніж транспортування окремим автомобілем. Для виконавця даної послуги перевагою є збільшення прибутку, за рахунок фінальної ціни за повний вантаж, зібраний в одне авто від різних замовників.

Також відмінністю та сильною стороною компанії є доставка вантажу з конкретної точки А в конкретний пункт Б. Клієнт не повинен підлаштовуватись під те місце, де знаходиться транспорт. Компанія бере на себе зобов’язання відправити авто до поданої адреси незалежно від поточного місця знаходження транспорту.

Варто звернути увагу також і на слабкі сторони компанії. Одним з основних моментів є нестача висококваліфікованих працівників. Більшість з співробітників не мають вищої освіти, також в компанії відсутня система підвищення кваліфікації.

Висока залежність рентабельності діяльності від змін енергоносія. У компанії відсутній власний технічний сервіс та відсутня партнерська база з купівлі палива по вигідним цінам. Таким чином технічна частина транспорту повністю залежить від змін в даній галузі. Чому це важливо? Бо, це є основоположною частиною ціноутворення компанії. Задля подальшого продуманого та конкурентноспроможного тарифу варто розглянути цей аспект більш детально.

Україна є аграрною країною. На агропродовольчу продукцію припадає більше 40-ка відсотків загального обсягу річного експорту України. Дана українська продукція на європейському ринку відрізняється вигідною ціною та кращою якістю, порівняно з місцевими підприємствами. В квітні 2023-го року країни сусіди, зокрема, Польща, Угорщина, Словаччина та Румунія тимчасово заборонили ввезення на свої території української агропродукції. До списку

заборонених товарів, окрім агропродукції також входять товари тваринного походження. Причиною цього стало демпінгування ціни, що в свою чергу завдало збитків місцевим виробникам. Без заборон залишилось транзитне перевезення до країн Європи та СНД але було введено низку правил, зокрема [23]:

- встановлення електронних пломб задля відстежування переміщення транспорту;
- фізичний супровід від кордону до кордону;
- накладання санкцій на перевізника згідно з затриманням транспорту на території держав.

За рахунок таких змін, спостерігається збільшення вартості перевезення та виникнення нових ризиків для транспортних компаній.

Загалом, компанія молода та ще в процесі розвитку, тому варто знайти власні конкурентні переваги та створити гнучку систему мотивації як для персоналу так і для клієнтів, що планують користуватись послугами.

2.2 Аналіз стану ефективності мотивації персоналу підприємства

В структурі управління персоналом, мотивація персоналу займає важливе місце. Основним мотиваційним механізмом ТОВ «Черрі Логістика» є заробітна плата, рівень якої дорівнює розміру мінімальної заробітної плати. Працівникам забезпечені безпечні умови праці, діє система оплати праці з дотриманням гарантій, встановлених чинним законодавством України і умовами трудового договору.

Варто зазначити, що подальше дослідження зорієнтоване на відділ продажу, з тих причин, що прибуток компанії більш ніж на 80% залежить саме від діяльності працівників даного відділу.

У ТОВ «Черрі Логістика» застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу:

- заробітна плата;
- система бонусів;

- програма розподілення прибутку;
- тібмілдинг:
- можливість віддаленої роботи за потреби;
- наради

Заробітна плата - це один із основних способів стимулювання персоналу. Мається на увазі лише чисту зарплату без премій та надбавок. Оскільки заробітна плата – основне джерело доходів значної більшості людей, вона стає сильним стимулом. Завдяки високій зарплаті, ставці, окладу співробітники не хочуть йти з поточного місця роботи. У компанії знижується плинність кадрів.

У ТОВ «Черрі Логістика» рівень фіксованої заробітної плати не є високим. Спостерігається також проблема плинності кадрів. Згідно з даними компанії у 2021-ому році на початку своєї діяльності, підприємство налічувало 4 співробітника. У кінці 2022-го року – 16 працівників.

Система бонусів на підприємстві полягає в тому, що за кожну успішну угоду співробітник отримує певну кількість балів. В кінці кожного місяця підводяться підсумки по успішним угодам та вираховується загальна кількість балів. За певну кількість балів співробітник отримує певну грошову винагороду. Перевага такої системи полягає в тому, що розмір винагороди не обмежений, чим більше число балів, тим вища винагорода.

Програма розподілу прибутку - співробітники одержують певний відсоток прибутку компанії. Такий варіант стимулювання використовується як схема розподілу прибутку для всіх співробітників. У компанії цей відсоток на рівні 5% від загального прибутку компанії та розподіляється між співробітниками.

Тімбілдинг. Це важлива інвестиція в майбутнє будь-якої компанії. Такі заходи допомагають співробітникам краще пізнати один одного і налагодити зв’язок, формують корпоративну культуру - в кінцевому підсумку все це може підвищити ефективність роботи.

Керівництво ТОВ «Черрі Логістика» майже кожного тижня забезпечую своїм співробітникам змогу прийняти участь у такому виді проведення часу з колективом. При виконанні місячного плану продажів, директор організовує

корпоративну зустріч у цікавих місцях або пригоду у обране співробітниками місто України за рахунок компанії.

Робота фахівців не прив’язана до робочого дня. У разі потреби компанія забезпечує можливість працювати віддалено. Це стимулює співробітників виконувати свої обов’язки швидше та якісніше, адже решту часу вони можуть витрачати на власні потреби, а не на те, щоб відсижувати в офісі обов’язкові робочі години чи витрачати їх на дорогу.

Наради. Важливо проведення зустрічей не тільки задля звітування працівників а й для обміну ідеями між ними та отримання заряду на плідну роботу. Проведення таких нарад дає змогу працівникам відчути себе частиною життя компанії і усвідомлювати свою приналежність до кінцевого результату діяльності. Таким чином керівництво кожного тижня в робочий час організовує загальний збір для обговорення та обміну важливої інформації з персоналом.

Для аналізу ефективності впровадженої на підприємстві системи мотивації було використано метод опитування, а саме анкетування. В анкетуванні взяло участь 10 співробітників компанії ТОВ «Черрі Логістика». Для того, щоб зробити логічний висновок, визначимо розмір вибірки за допомогою калькулятору вибірки [32]. Необхідний розмір вибірки з точністю 97% та похибкою у 5% становить 10 осіб.

На питання: «Чи задоволені Ви своєю роботою в цілому?», більшість з опитуваних відповіло «Так». Результати можна побачити на рис. 2.2.

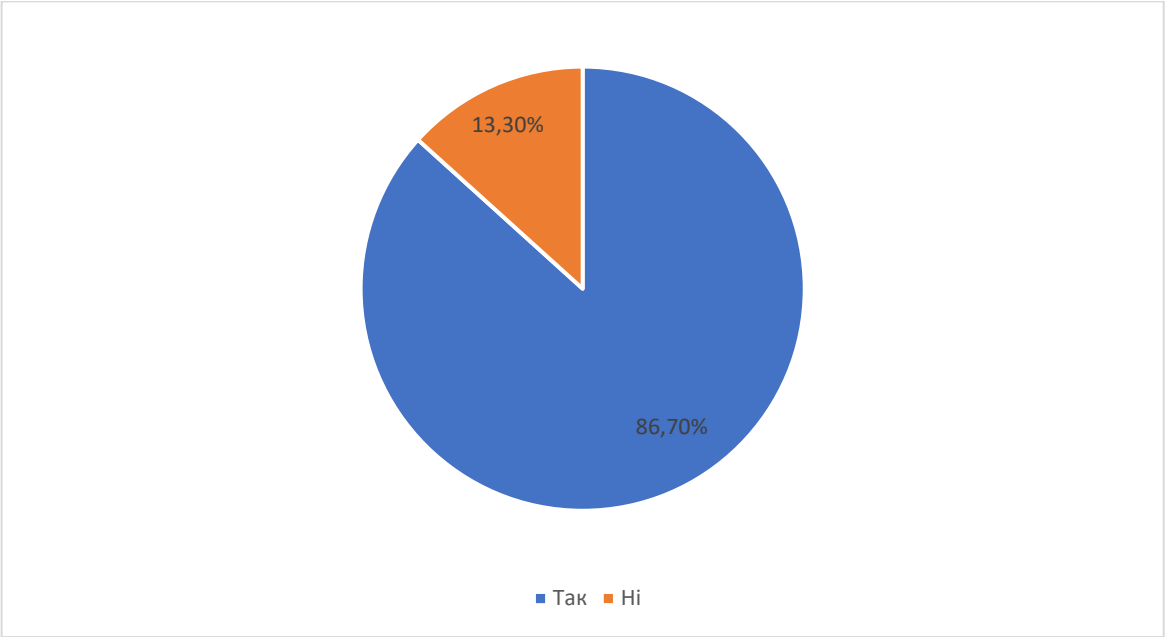


Рисунок 2.2 – Ступінь задоволеності роботою співробітників

Джерело: сформовано автором на основі даних опитування

Було розглянуто різні сторони роботи працівників. На питання, що стосується умови оплати праці, більшість працівників відповіло, що умови встановлені у компанії їх не задовільняють. На питання, що стосувались змісту роботи, комфортності атмосфери на робочому місці, режиму роботи та щодо відносин між колегами, переважна більшість робітників відповіла, що задоволена даними сторонами своєї роботи. Також варто зазначити, що 100% опитуваних, повністю задоволені ставленням до себе керівництва, це є показником небайдужості управлінця до своїх підлеглих, що в свою чергу утворює їх лояльність.. На питання «Чи влаштовують Вас умови професійного зростання?», 66% опитуваних відповіло «Ні». Загальні результати зображено на рис. 2.3.

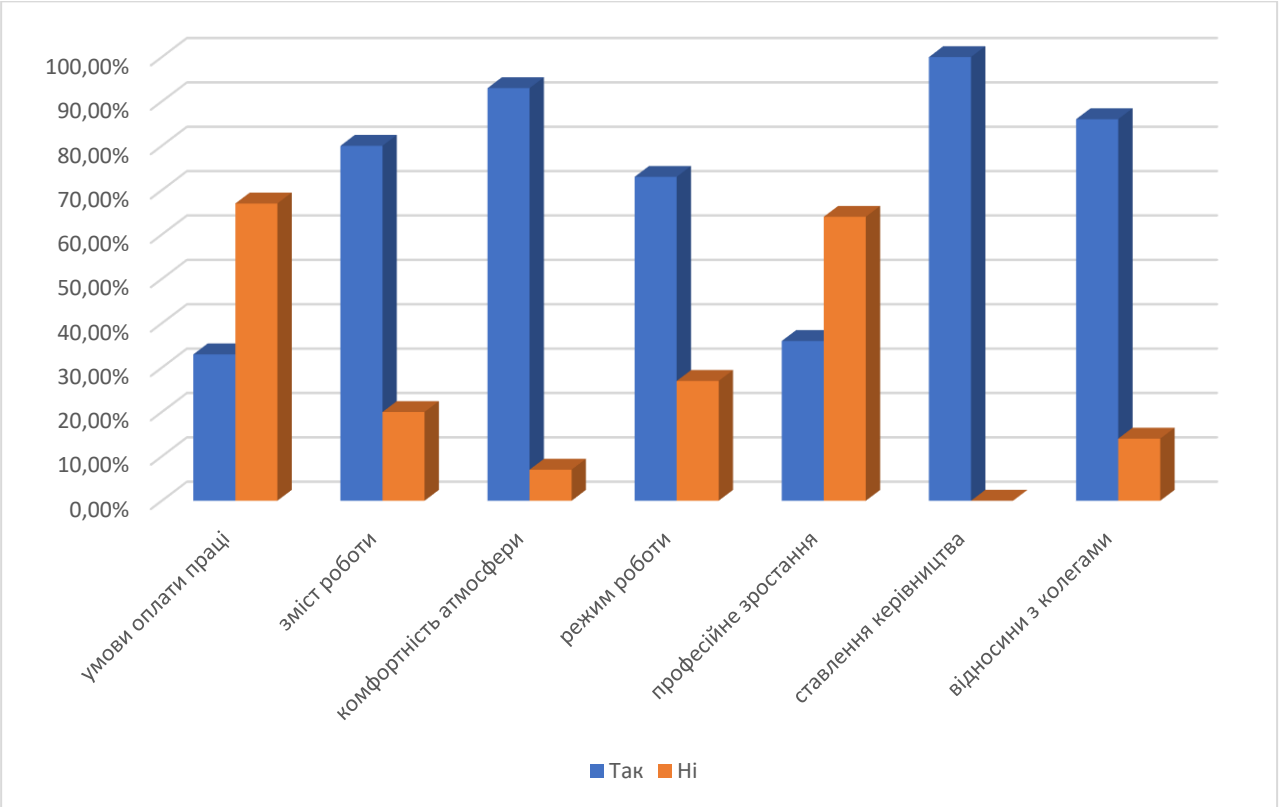


Рисунок 2.3 – Ступінь задоволеності різних сторін роботи працівників

Джерело: сформовано автором на основі даних опитування

На питання «Чи задовільняє Вас система мотивації, що впроваджена на підприємстві?», більша половина робітників відповіла «Ні», що свідчить про потребу у змінах. Результати опитування зображено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Ступінь задоволеності впровадженою на підприємстві системою мотивації

Джерело: сформовано автором на основі даних опитування

Також для аналізу оцінимо ефективність системи мотивації компанії згідно з значенням продуктивності праці. Так як величина виробітку є більш універсальною та поширинішою, для розрахунку використаємо саме цей показник. Для розрахунку використаємо формулу (1.1)

Для розрахунку використовуються дані за 2022-ий рік. Для більш коректного розрахунку варто використати середньомісячні дані. В середньому, кількість робочих днів становить 21 день. Розрахуємо середньомісячний обсяг реалізованих послуг.

$$\text{ОПср} = \frac{6\ 540\ 700}{12} = 545\ 058,33\ \text{грн}$$

Отже, в середньому у місяць компанія реалізувала свої послуги на 545 058 гривень. Так як одиницями вимірювання є грошові одиниці, підставимо у формулу значення обсягу послуг у вартісному вираженні.

$$\text{В} = \frac{545\ 058,33}{21} = 25\ 955,16\ \text{грн}$$

Розрахуємо значення виробітку на одного працівника. Як було зазначено вище, так як на відділ продажу припадає більша частина вагомості, розрахунок проводиться згідно з кількістю менеджерів з продажу.

$$\text{Вор} = \frac{25\ 955,16}{10} = 2\ 595,5\ \text{грн}$$

Отже, в середньому, за один робочий день, один працівник, реалізує послуги компанії на суму 2 595 гривень. Розрахуємо величину чистого прибутку компанії, що реалізував один працівник за один робочий день.

$$\text{ЧПор} = 2\ 595,5 * (\frac{707\ 800}{6\ 540\ 700}) = 280,87\text{грн}$$

Отже, величина чистого прибутку компанії, що реалізував один співробітник за один робочий день становить 280 гривень. Отримане значення свідчить про потребу підвищення продуктивності праці працівників, задля збільшення підприємству власного прибутку.

2.3 Ідентифікація перспективних напрямків імплементації інноваційних підходів до мотивації персоналу підприємства

Керівництво ТОВ «Черрі Логістика» досить відповідально ставиться до мотивації персоналу компанії. Система мотивації що впроваджена на підприємстві постійно видозмінюється. Так як компанія зосередження на розкриття європейських ринків, імплементація інноваційних підходів відбуваються з огляду на провідні європейські компанії.

Першочергово компанія орієнтується на американський ринок транспортних послуг, так як система мотивації США базується на зовсім інакших, не звичних для українських підприємств принципах, що дозволяють розкривати потенціал кожного співробітника і дають змогу компанії заробляти більше. Зокрема на провідну компанію Knight-Swift Transportation.

Knight-Swift Transportation – американська транспортна компанія, автопарк якої налічує 18 000 одиниць авто. Підприємство надає послуги «one-stop shopping» - всі необхідні операції проводяться в одному інтернет порталі. Чистий прибуток компанії лише за березень місяць 2023-го року склав 104 280 000 доларів [24].

Підхід до мотивації персоналу компанії зорієнтований на особистий успіх, досягнення високого рівня життя та заробітку. Головні інструменти, що використовується у компанії, матеріальні та не матеріальні – це програма розподілу прибутку, достойний рівень погодинної заробітної плати, оплата відпусток, оплачувані лікарняні, медичне страхування, курси підвищення кваліфікації, безкоштовні обіди та корпоративні зустрічі.

Програма розподілення прибутку працює таким чином, що кожного кварталу компанія виділяє певну кількість опціонів та розподіляє між найбільш ефективними та лояльними робітниками. Цей механізм дає відчути робітникам, що вони є співвласниками компанії, це в свою чергу призводить до більшого залучення до діяльності підприємства. Також це впливає на генерацію ідей, що очевидно впливає на прибуток компанії.

Підприємство працює по принципу погодинної зайнятості. Компанія оплачує робітникам тільки ті години, що вони витратили на виконання тих чи інших завдань, ні більше, ні менше. На підприємстві немає постійних витрат у вигляді частини окладу заробітної плати, є лише змінні витрати у вигляді погодинної оплати. На думку фахівців компанії, така система є найбільш оптимальною тому, що таким чином підприємство знімає з себе постійне навантаження у виплатах фонду заробітної плати. Простими словами, коли є зайнятість – є зарплата, коли зайнятість відсутня – витрат на виплати зарплати немає.

Наразі компанія розширює власний автопарк, тому ідентифікація перспективних напрямків імплементації інноваційних підходів до мотивації персоналу підприємства зорієнтована на залучення висококваліфікованих водіїв та логістів.

Імплементація інноваційних підходів до мотивації персоналу в компанії відбувається в декілька етапів, а саме:

- Перший етап полягає у всебічному вивченні обраного підходу. Важливо знати та розуміти всі аспекти процесу, що планується впровадити.
- В основі другого етапу лежить розрахунок всіх планових витрат та виявлення можливості фінансування.
- Третій етап полягає у спробі введення. Після повного вивчення обраного підходу, розрахунку всіх витрат керівництво реалізує метод у тестовому режимі, задля виявлення сторін та додаткових витрат, що не були враховані.
- Четвертий етап – адаптація. Після виявлення вже на практиці неврахованих аспектів обраних підходів, підприємство адаптує та налагоджує процес.
- П’ятим етапом є оцінка ефективності впровадження інноваційного підходу. За певний термін тестового режиму та повної адаптації, перед повною реалізацією, компанія проводить оцінку продуктивності обраного методу. Зазвичай це відбувається за рахунок оцінки зміни продуктивності праці та збір команди для обговорення.

- Заключний, шостий етап – повна реалізація. За умови проходження всіх попередніх етапів, коли з’являється впевненість в тому, що керівництво може собі дозволити повну реалізацію та ця реалізація призведе до бажаного ефекту, компанія проводить процедуру повного впровадження.

Проблемою компанії в даному аспекті є час на реалізацію. На жаль вивчення та поточна реалізація інноваційних підходів до мотивації персоналу займає тривалий термін, оскільки даним питанням не займається окрема людина, а беруть участь всі співробітники. З одного боку це добре, з огляду на те, що до уваги беруться побажання кожного, але з іншого боку ні, так, як задоволення всіх потреб кожного з співробітників є майже неможливим.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Бізнес-пропозиція із удосконалення системи мотивації персоналу

В сучасних ринкових умовах стає все більше важливим пошук нових шляхів покращення ефективності використання мотиваційних механізмів у сфері підприємництва. Висока мотивація персоналу – найголовніша умова успіху організації.

Українські підприємства зазвичай використовують лише метод премій та деяких виплат на свята. Використання виключно даних методів не відзначається високою ефективністю. Найбільш дієвим є комплексне використання методів мотивації персоналу. Індивідуальний підхід до кожного працівника підприємства, врахування його потреб та інтересів дозволить керівникові без значних фінансових витрат підвищити ефективність роботи підприємства, утримати і залучити нові висококваліфіковані кадри.

Головне в мотивації – її нерозривний зв’язок з потребами людини. Зазвичай для людей робота – це спосіб заробітку завдяки якому можна задовільнити основні людські потреби але насамперед, помилковою вважається думка, що ефективність системи мотивації будується лише на матеріальній основі. Задля покращення ефективності варто пам’ятати і про нематеріальні потреби людини і створювати у подальшому успішну систему беручи до уваги обидві сторони. Керівництво ТОВ «Черрі Логістика» використовує саме такий підхід але згідно з результатами проведеного опитування обрані методи не є ефективними.

Діюча структура мотиваційних механізмів компанії ТОВ «Черрі Логістика» представлена на рис. 3.1

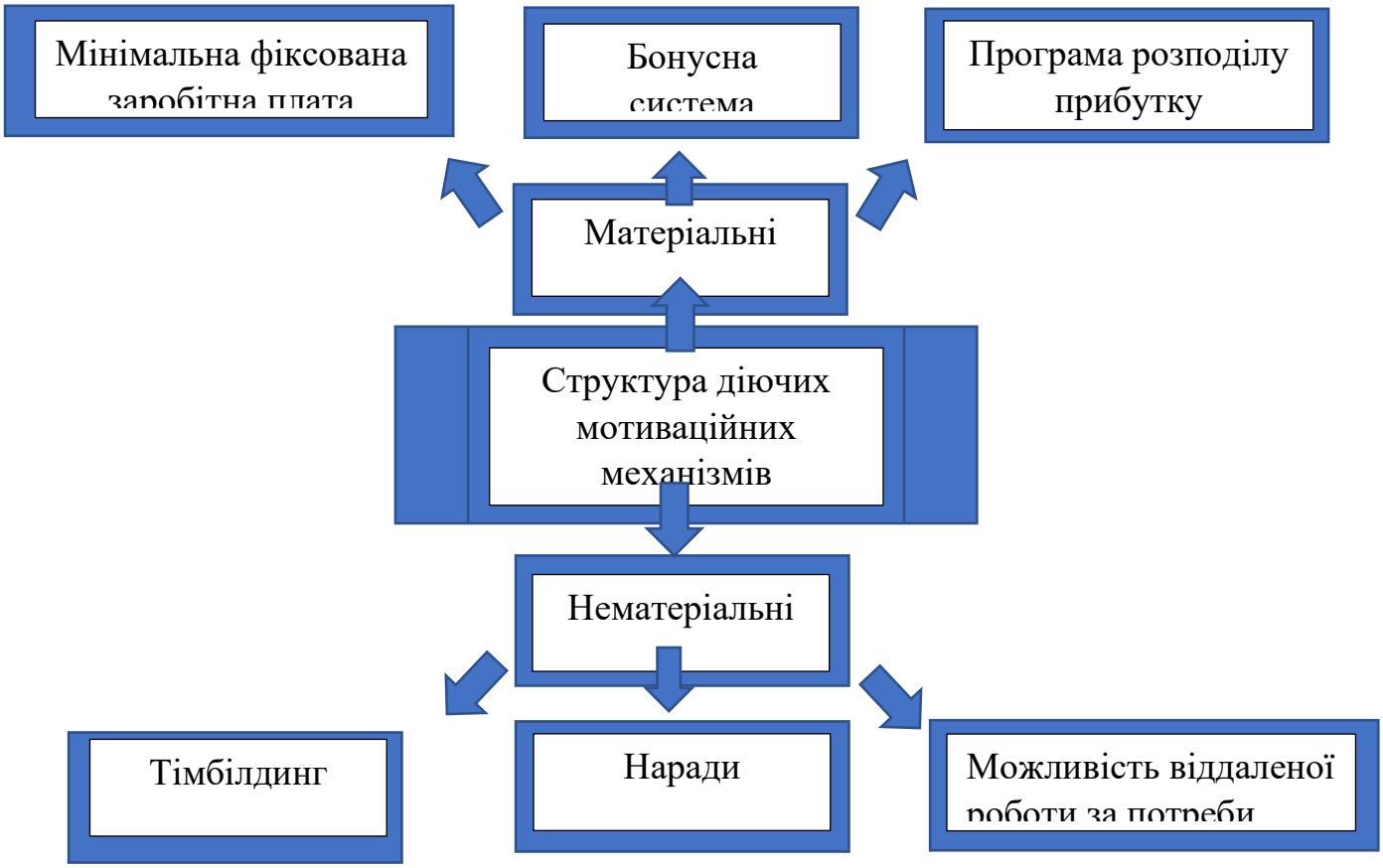


Рисунок 3.1 – Діюча структура мотиваційних механізмів ТОВ «Черрі Логістика»

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Черрі Логістика»

Розглянемо сторону оплати праці. Її рівень відображає формальну оцінку трудового вкладу робітника в кінцеві результати, їх діяльність, професіоналізм та кваліфікацію. Сьогодні, система оплати праці працівників, що використовується на підприємстві не відповідає вимогам, які ставляться до матеріального методу мотивації, як складової цілісної системи мотивації, спрямованої на досягнення максимізації результатів від діяльності.

Система грошових виплат має забезпечувати для робітників бажаний рівень доходу за умовою сумлінного відношення до трудової діяльності і виконанню своїх обов'язків. Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливим рівнем стимулює ініціативність людей, формує прихильність організації, приваблює нових робітників, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність діяльності компанії. Високий рівень заробітної плати зменшує плинність кадрів, що є

проблемою підприємства, та сприяє формуванню стабільного трудового колективу. Використовуючи політику високої оплати праці дає змогу заохочити до співпраці досвідчених та висококваліфікованих працівників.

Пропозиція полягає в тому, щоб збільшити рівень фіксованої заробітної плати до 10 000 грн. При цьому, сформована система бонусів та програма розподілення прибутку в компанії залишиться без змін. Таким чином, загальна оплата праці матиме вигляд суми додаткових виплат, збільшеної фіксованої зарплати та відсотку від продажів.

Крім того, підприємству необхідно більше приділяти уваги інформованості працівників щодо того, які переваги, крім заробітної плати та додаткових виплат, вони можуть отримувати. Це можна робити за допомогою зборів, нарад працівників, що і робить керівництво компанії. Але варто зазначити, що цей спосіб повинен породжувати інтерес до справ компанії, до інформації, що виходить за межі робочого місця, звідси виникає мислення і діяльність з позиції інтересів підприємства.

Проблемою ТОВ «Черрі Логістика» є нестача кваліфікованого та досвідченого персоналу. Перевага компанії з боку набору персоналу в тому, що приймаються студенти без певного рівня освіти та працівники без досвіду роботи у сфері логістики, але це позитивна сторона лише для працівників. При прийомі на роботу стажери проходять певне коротке навчання і більша частина знань здобувається на практиці. З огляду на те, що, щоб отримати потрібний багаж знань для ведення професійної, компетентної та кваліфікованої роботи потрібна велика кількість часу, підприємство має забезпечувати постійний розвиток своїх працівників. Запровадження системи стажування, забезпечення для робітників проходження курсів по підвищенню кваліфікації, відвідування різного роду конференцій та тренінгів задля поповнення багажу знань потрібної сфери і тому подібне є важливою складовою будь – якої успішної компанії. Важливо розуміти, що з людським розвитком з часом змінюються і їх потреби. Причинами цього можуть слугувати:

1. Звичка. Одноманітність, призводить до звикання і інтерес людини щодо досягнення більшого результату зникає.
2. Робітники відчувають, що їх потреби отримують достатню увагу і починають цінувати себе більше.
3. Працівники відчувають потребу у тому щоб відчувати себе колегами, а не підлеглими.

З огляду на це мотиваційні методи мають змінюватись, орієнтуючись на нові потреби працівників. Важливим є постійна взаємодія та спілкування керівника зі своїми робітниками.

У зв'язку з умовами сучасності, набула популярності віддалена робота на підприємстві. Компанія забезпечує роботу з будь – якого регіону, що дає можливість працівникам виконувати завдання поза межами підприємства. Як для роботодавця, так і робітника цей вид діяльності відбувається в позитивному руслі. По – перше, із запровадженням цієї форми зайнятості роботодавець зменшує рівень своїх витрат за рахунок відсутності потреби в оплаті оренди приміщення. По – друге, з огляду на такий спосіб праці, робітник змушений відповідати за власні дії, в свою чергу відчуття відповідальності додатково мотивує до ефективної роботи.

Діяльність робітників, що зосереджена в офісі компанії ТОВ «Черрі Логістика», насправді, не прив'язана до конкретного місця. Керівництво забезпечує можливість віддаленої роботи лише за потреби конкретного працівника. Цілком можливо організувати такий вид зайнятості на постійній основі.

Також варто зосередити увагу на маркетинговій діяльності. Ефективна маркетингова система запорука успіху будь – якої компанії. Для того, щоб менеджери з продажу робили свою роботу і продавали послуги компанії, їм потрібно кому їх продавати.

Компанії варто налагодити систему реклами по залученню клієнтів. Ведення соціальних мереж за тематикою логістики також є важливою частиною. Публікація новин зі сфери логістики, пояснення професійних понять, розбір ліпших маршрутів та багато іншого буде корисним для кожного замовника логістичних послуг.

Загальна система пропозицій зображена на рис. 3.2.

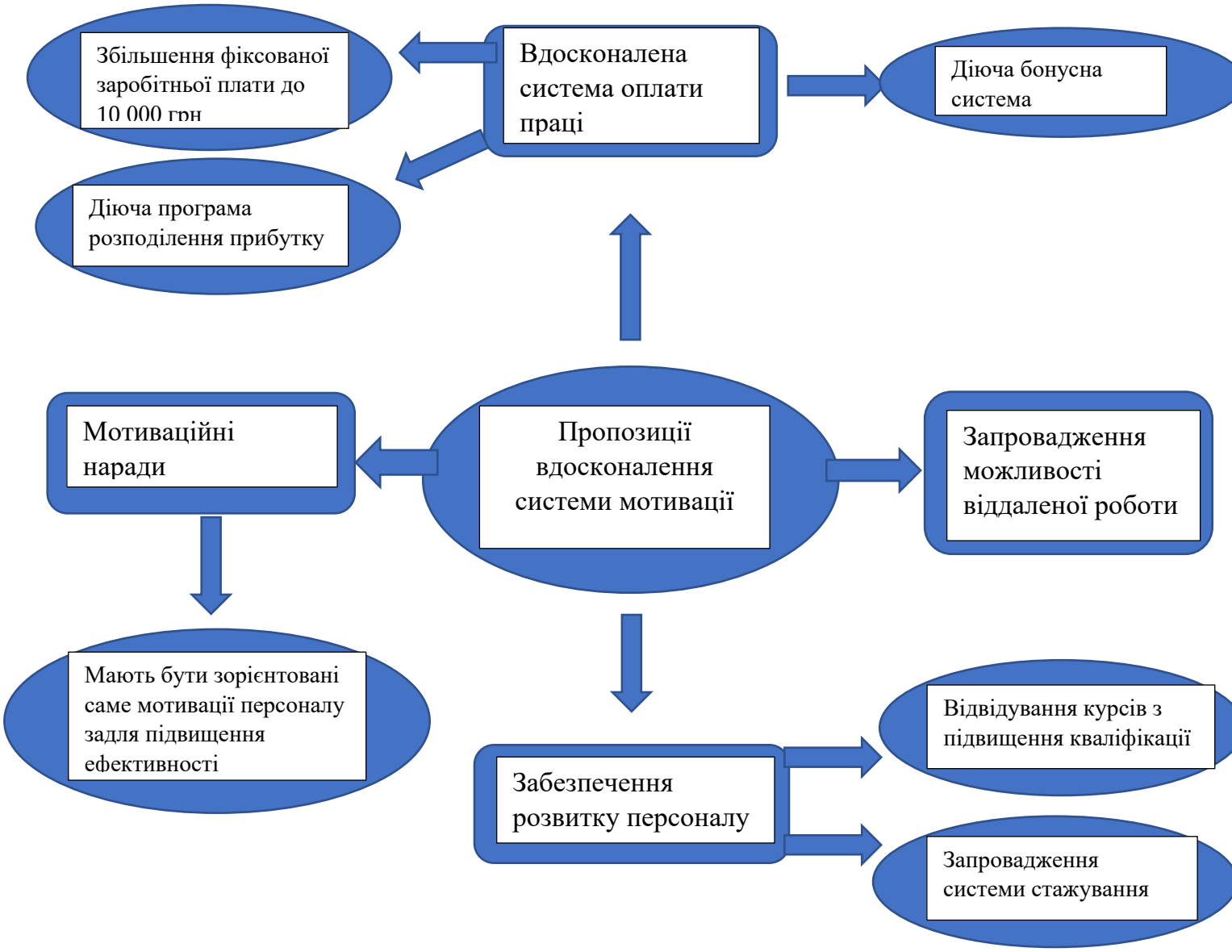


Рисунок 3.2 – Загальна система пропозицій вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Черрі Логістика»

Джерело: сформовано автором на основі вище зазначених даних

3.2 Оцінка ефективності впровадження бізнес пропозицій в процесі мотивації персоналу на підприємстві

В загальному вигляді система мотивації персоналу ТОВ «Черрі Логістика» має містити:

- Вдосконалену систему оплати праці (заробітна плата, система бонусів та програма розподілення прибутку)
- Тімбілдинг
- Забезпечення розвитку персоналу
- Мотиваційні наради
- Запровадження можливості віддаленої роботи

Загальна оновлена структура мотиваційних механізмів представлена на рис. 3.3.

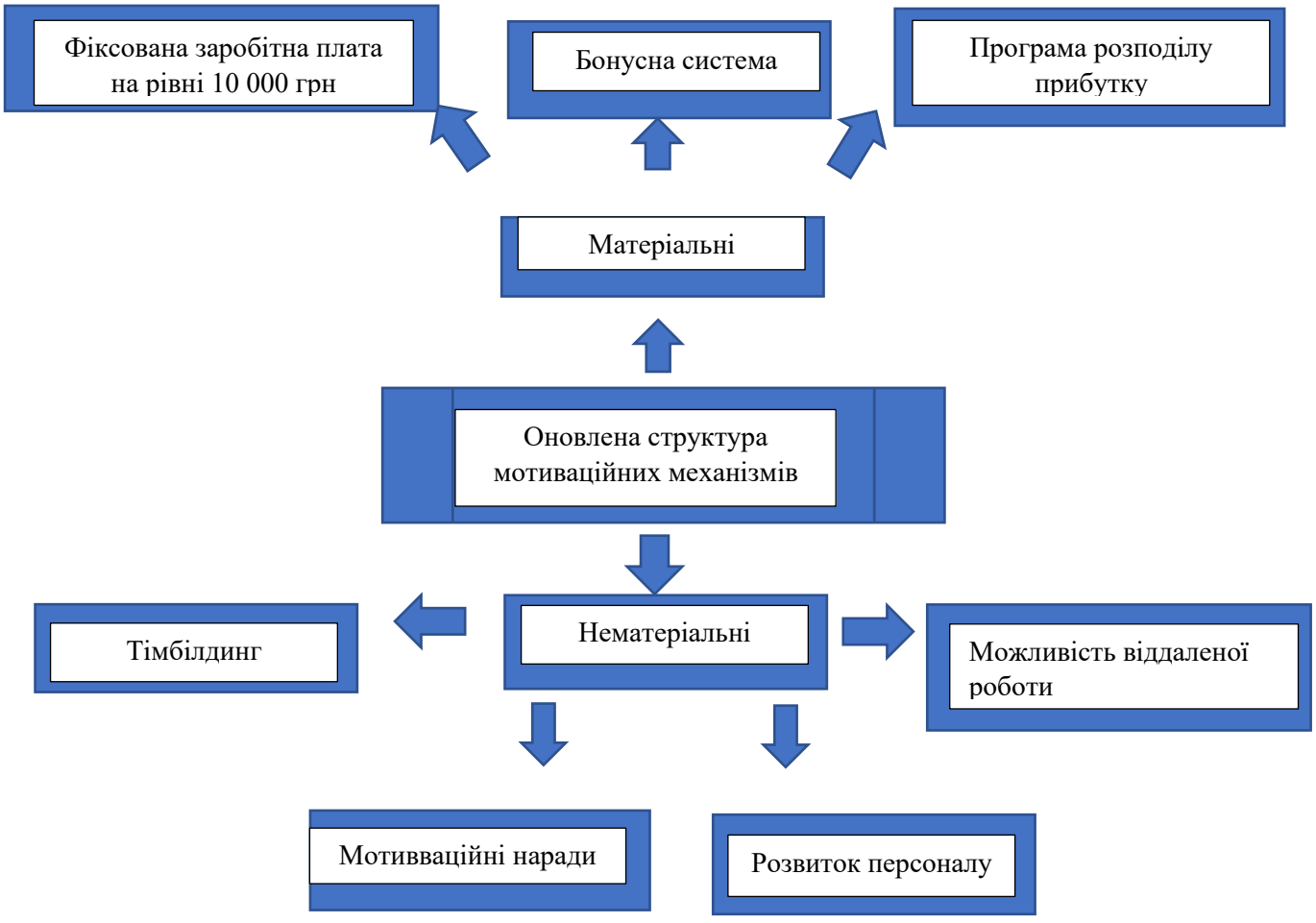


Рисунок 3.3 – Оновлена структура мотиваційних механізмів ТОВ «Черрі Логістика»

Джерело: сформовано автором на основі вище зазначених даних

Оцінимо ефективність впровадження бізнес пропозицій в процесі мотивації персоналу на підприємстві. Варто почати з визначення розміру витрат на оновлену систему мотивації.

Бонусна система впливає на соціальну ефективність, адже в сукупності отриманий персоналом дохід задовільняє їх потреб та підвищує їх добробут. Отримання виключно заробітної плати, хоч і збільшеної, не призведе до підвищення мотивації персоналу на підприємстві. З досвіду, в середньому у місяць витрати на додаткові виплати на людину становлять 5 000 грн. Отже середньомісячний фонд заробітної плати менеджерів з продажу становитиме 150 000 грн. Оренда офісного приміщення в місяць становить 145 000 грн. При запровадженні можливості віддаленної роботи оренда становитиме 0 грн. Витрати на тімбілдинг в середньому становлять 10 000 грн у місяць. Середня вартість місячних курсів по підвищенню кваліфікації 15 000 грн. Проведення мотиваційних нарад збитків не несуть. Узагальнюючі дані по витратам розміщено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Річні витрати згідно з оновленою системою мотивації

Показник	Сума, тис. грн
Фонд оплати праці менеджерів з продажу	1 800
Оренда приміщення	0
Тімбілдинг	120
Професійний розвиток	150
Загальна сума	2 070

Джерело: сформовано автором на основі вище зазначених даних

Так як, у період з 2021-го року по 2022-ий рік зміна обсягу реалізації послуг становить +654,5%, збільшимо плановий обсяг на 2023 рік на 200%, за умови налагодженої реклами та збільшеної продуктивності праці.

ПОрп = 6 540 700 + 200% = 13 081 400 грн

У 2022-му році фонд заробітної плати становив 35% від обсягу реалізованих послуг, а саме 2 304 000 грн. Розрахуємо плановий річний фонд заробітної плати.

Пфзп = 13 081 400 * 0,35 = 4 578 490 грн

За рахунок зменшення витрат на оренду приміщення згідно з введенням можливості віддаленної роботи, пропонуємо збільшити плановий річний фонд заробітної плати на суму витрат.

Пфз = 18 313 960 + (145 000 * 12) = 6 318 490 грн

За попередніми розрахунками, при введенні запропонованих бізнес-пропозицій, річний фонд заробітної плати менеджерів з продажу становить 1 800 000 грн, що складає 28% від загального планового обсягу фонду заробітної плати. Даний розрахунок показує, що додаткових збитків оновлена система мотивації компанії не нестиме. Навпаки, можна побачити, що у підприємства з'явиться змога заощадити кошти та інвестувати їх у розвиток компанії. Збільшення обсягу фонду заробітної плати призведе як до збільшення соціальної ефективності, так і до збільшення економічної ефективності. Покращення соціальної ефективності полягає у підвищенні якості життя персоналу за рахунок відповідності результатів праці основним потребам та цілям. Економічна ефективність полягає у покращенні результатів діяльності за найменших витрат, так як додаткових збитків компанія не несе.

Розрахуємо планову величину виробітку, згідно з формулою (1.1):

$$В = \frac{1\ 090\ 116,7}{21} = 51\ 910,32 \text{ грн}$$

Розрахуємо значення виробітку на одного працівника. Як було вже зазначено, розрахунок проводиться згідно з кількістю менеджерів з продажу.

$$Вор = \frac{51\ 910,32}{10} = 5\ 191 \text{ грн}$$

Отже, в середньому, за один робочий день, один працівник, має реалізувати послуги компанії на суму 5 191 гривень. З огляду на те, що компанія зорієнтована на залучення нових кваліфікованих кадрів, розраховані значення можуть змінюватись.

Задля збільшення власного прибутку, підприємству необхідно розширити власний автопарк. В першу чергу, це розвиток компанії, надання виключно

експедиційних послуг та ведення посередницької діяльності не є привабливим для більшості потенційних замовників. Власний автопарк збільшить обсяги реалізації послуг та залучить нових клієнтів, так як збільшиться їх рівень лояльності та довіри. Для цього компанії необхідне залучення інвестицій.

Визначимо показник чистої приведеної вартості (NPV). Припустимо, що для розширення власного автопарку у 2023 році компанії потрібно 1 000 000 грн. Плановий річний обсяг реалізації послуг становить 13 081 400 грн. Рівень ставки дисконту встановлений на рівні середньорічної облікової ставки НБУ – 25%.

$$\text{NPV} = \frac{1\,635\,175}{1 + 0{,}25} - 1\,000\,000 = \ 308\,140 \text{ грн}$$

Отже, інвестування є ефективним. Оновлена вартість майбутнього збору та виплат інвестицій за обраною ставкою дисконтування призведе до вигод.

Також для оцінки оновленої системи мотивації персоналу ТОВ «Черрі Логістика» було проведено опитування серед менеджерів з продажу. Необхідний розмір вибірки з точністю 95% та похибкою у 8% становить 9 осіб.

На питання: «На скільки відсотків Вас задовільнить введення рівня фіксованої заробітної плати у розмірі 10 000 грн, а також додаткових виплат у вигляді системи бонусів та програми розподілення прибутку?» більшість співробітників зауважили, що дане нововведення задовільнить їх більш ніж на 50%. На рис. 3.1. зображено ступінь задоволеності співробітників збільшеною фіксованою заробітною платою.

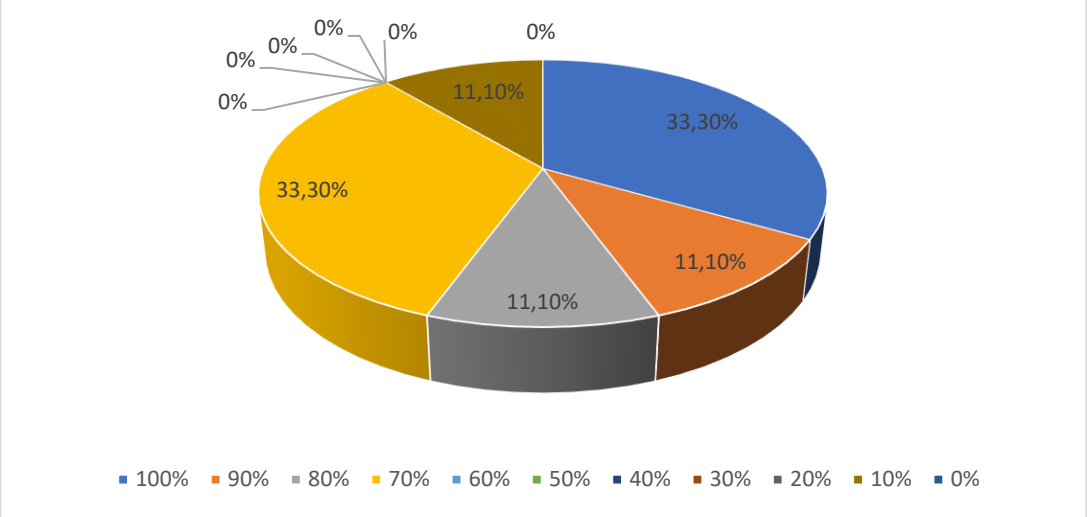


Рисунок 3.1 – Ступінь задоволеності працівниками збільшеного розміру фіксованої заробітної плати

Джерело: сформовано автором на основі даних опитування

Щодо введення програми по підвищенню кваліфікації також більшість співробітників, погодилось з твердженням, що це є обов'язковою умовою для покращення ефективності своєї діяльності. Результати опитування зображені на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Думка співробітників щодо важливості впровадження програми підвищення кваліфікації

Джерело: сформовано автором на основі даних опитування

Згідно з відповіддю на питання: «Чи готові Ви відвідувати мотиваційні наради в робочий час задля підвищення своєї проінформованості, щодо майбутньої

діяльності компанії та обізнаності у обраних методах мотивації персоналу?», 100% респондентів відповіло «Так». Це свідчить про нагальне заохочення персоналу у цьому механізмі мотивації персоналу.

Розглядаючи сторону впровадження можливості віддаленної роботи, також більшість опитуваних відповіло бажанням запровадження даного виду діяльності. Результати опитування подано у рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Ступінь бажання співробітників запровадження можливості віддаленної роботи.

Джерело: сформовано автором на основі даних опитування

Отже, переважну більшість співробітників повністю задовільняють пропозиції, щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві. Дані пропозиції задовільнивши основні потреби працівників, приведуть до підвищення продуктивності праці, що в свою чергу збільшить обсяг чистого прибутку. Компанія не несе додаткових збитків, за умови забезпечення всіх видів мотиваційних механізмів, а також покращеної системи маркетингу.

ВИСНОВКИ

Поняття мотивації праці, з огляду на розмііття тлумачення даної категорії, є складним та багатоплановим явищем, що потребує всебічного дослідження. Узагальнюючи, під мотиваційним механізмом варто розуміти – механізм, за допомогою якого формуються умови, що спонукають людей до діяльності. До основних їх елементів входять механізми зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу та механізми реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності.

Загалом теорії мотивації поділяються на два типи: змістовні, в основі яких лежать потреби людини та бажання їх задовільнити і процесуальні, що відображають способи мотивування персоналу та процес вибору моделі їх поведінки.

Формування системи мотивації повинно базуватись на таких принципах: комплексніть, системність, регламентація, спеціалізація, стабільність, цілеспрямована творчість, орієнтація на кінцевий результат, простота і зрозумілість, керованість і гнучкість.

Товариство з обмеженою відповідальність «Черрі Логістика» займається посередницькою діяльністю у сфері надання логістичних послуг. Компанія є достатньо молодою але на ринку вантажних внутрішніх та міжнародних перевезень підприємство зарекомендувало себе надійним партнером, що виконує всі взяті на себе зобов’язання. Клієнти обирають саме ТОВ «Черрі Логістика» за конкурентноспроможні тарифи, оперативність, відповідальність та зорієнтованість саме на потребах клієнтів, що є значними перевагами перед конкурентами.

Організаційна структура компанії є вертикальною та налічує 16 співробітників. Враховуючи специфіку підприємства, більша частина прибутку компанії формується за рахунок діяльності менеджерів з продажу, тому розроблений аналіз ефективності системи мотивації проводився серед них.

Наявна у компанії система мотивації персоналу складається з: заробітної плати, системи бонусів, програми розподілення прибутку, тімбілдингу, можливості віддаленої роботи за потреби та систематичних нарад.

В першу чергу для оцінки ефективності впровадженої системи мотивації у ТОВ «Черрі Логістика» було проведено опитування згідно з результатами якого, було зроблено висновок, щодо потреби змін у системі. Також було проведено оцінку продуктивності праці за рахунок значення виробітку за один робочий день, одним працівником та отримано значення у розмірі 2 595 гривень.

Керівництво ТОВ «Черрі Логістика» досить відповідально ставиться до мотивації персоналу компанії. Система мотивації що впроваджена на підприємстві постійно видозмінюється. Так як компанія зосередження на розкриття європейських ринків, імплементація інноваційних підходів відбуваються з огляду на провідні європейські компанії, зокрема американської компанії Knight-Swift Transportation.

Проаналізувавши систему мотивації компанії, було запропоновано впровадження оновленої системи праці, а саме, збільшення розміру фіксованої заробітної плати, проведення мотиваційних нарад, забезпечення розвитку персоналу та запровадження можливості віддаленої роботи на постійній основі. Для оцінки ефективності бізнес-пропозицій було проведено опитування серед співробітників, згідно з результатами якого, було зроблено висновок, що переважну більшість працівників повністю задовільняє оновлена система мотивації.

Також було проведено розрахунки витрат на впровадження змін. Отримали суму у розмірі 2 070 000 грн. Так як, у період з 2021-го року по 2022-ий рік зміна обсягу реалізації послуг становила +654,5%, збільшено плановий обсяг на 2023 рік на 200%, отримане значення становило 13 081 400 грн. Згідно з пропозицією впровадження можливості віддаленої роботи, було збільшено плановий обсяг фонду оплати праці на обсяг витрат на оренду офісного приміщення та отримали значення у розмірі 6 318 490 грн. при введенні запропонованих бізнес-пропозицій, річний фонд заробітної плати менеджерів з продажу становить 1 800 000 грн, що

складає 28% від загального планового обсягу фонду заробітної плати. За розрахунком планового виробітку отримали значення – 5 191 гривень. Відповідно до розрахунків, було зроблено висновок, що за умови підвищення продуктивності праці персоналу а також налагодженої системи маркетингу, компанія не понесе додаткових витрат та збільшить обсяг прибутку.

Зроблено висновок щодо то, що для збільшення власного прибутку компанії варто розширити власний автопарк, для цього підприємство потребує залучення інвестицій. Розрахувавши значення показника чистої приведеної вартості, було отримано – 308 140 гривень, що свідчить про те, що інвестування є ефективним. Оновлена вартість майбутнього збору та виплат інвестицій за обраною ставкою дисконтування призведе до вигод.

Вдала система мотивації має включати в себе не тільки один метод стимулювання. Ця система є комплексною, задля задоволення більшої кількості потреб, що в свою чергу призведе до продуктивної діяльності працівник і забезпечить сталий розвиток підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Abraham H. Maslow. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1970. 478 с.
2. Ходаківський Є. Психологія управління: монографія. Київ, 2011. 664 с.
3. Гришко О. Теорія Девіда Макклелланда. URL: https://bigbro.com.ua/teoriya-devida-makklellanda-teza/ (дата звернення 12.03.2022)
4. Лазоренко Т., Пермінова С. Основи менеджменту конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
5. Теорія очікування Віктора Врума. Pidru4niki: веб-сайт. URL:https://pidru4niki.com/75147/menedzhment/teoriya_ochikuvannya_viktora_vrum a (дата звернення 08.10.2022)
6. Теорія справедливості Адамса. Підручники для студентів онлайн: веб-сайт. URL:https://stud.com.ua/166031/ekonomika/teoriya_spravedlivosti_rivnosti_adamsa (дата звернення 10.10.2022)
7. Модель мотивації Портера–Лоулера. StudFiles: веб-сайт. URL: https://studfile.net/preview/9425044/page:27/ (дата звернення 22.08.2022)
8. Мотиваційний механізм і його елементи. Підручники для студентів онлайн: веб-сайт. URL:https://stud.com.ua/42643/menedzhment/motivatsiyniy_mehanizm_yogo_element i (дата звернення 04.05.2022)
9. Нестеренко Т. О. Мотиваційний фактор у системі управління персоналом на сучасних виробничих підприємствах (на прикладі «Мотордеталь-Конотоп»). Конотоп, 2020. 39 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/339162122.pdf (дата звернення: 05.01.2023).

10. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкуренто-спроможності. 2014. С. 64-69.
11. Шпитонков С. Як змусити людей працювати на вас. Management.com.ua: веб-сайт. URL: https://www.management.com.ua/hrm/hrm264.html (дата звернення 12.10.2021)
12. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ, 1998. 241 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf (дата звернення: 06.12.2023).
13. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють.
URL: https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativnistimuli-ne-pratsyuyut/ (дата звернення: 05.01.2023).
14. Баксалова О. М. Тема 14. Самомотивація та самоконтроль менеджера URL:https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/204633/mod_resource/content/3/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%2014.pdf (дата звернення 13.03.2023).
15. Вакуленко С. М. Соціологія праці: Навч.-метод. посібник. Київ, 2008. 262 с.
16. Продуктивність праці персоналу: сутність, методи визначення та чинники зростання. Економіка теорія і практика: веб – сайт.
URL: http://www.ekonomikam.com/ecfins-1614-2.html (дата звернення 13.03.2023).
17. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
18. Оцінка персоналу як інструмент для підвищення продуктивності: веб – сайт.
URL: https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/oczinka-personalu-yak-

instrument-dlya-pidvyshhennya-produktyvnosti/ (дата звернення 02.04.2023).

19. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. Київ, МАУП. 2002. 321с.
20. Герасимчук А. А., Палеха Ю. І., Шиян О. М. Соціологія: Навчальний посібник. Київ, 2004. 246 с.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. 296 с.
22. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях. Держстат України: веб-сайт. URL:https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html (дата звернення 28.03.2023)
23. Official Journal of the European Union: веб – сайт. URL: https://eur-lex.europa.eu/TodayOJ/ (дата звернення 26.03.2023)
24. Knight-Swift Transportation Holdings Inc: веб – сайт. URL: https://investor.knight-swift.com/financials/quarterly-results/default.aspx (дата звернення 26.03.2023)
25. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. № 3. С. 210–214.
26. Лазоренко Т., Пермінова С. Основи менеджменту конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
27. Теплюк М. А., Ломська К. В. Маркетингові аспекти підвищення рівня мотивації персоналу в умовах господарювання. URL:https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35471/vz_21_18.pdf?sequence=1&a mp;isAllowed=y (дата звернення 26.03.2023)
28. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т. Керівництво організацією: Навч.посібник. Львів : Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
29. Сутність та види матеріального стимулюванняпраці на підприємстві. Управління і менеджмент: веб-сайт.

URL: http://www.managerhelp.org/hoks-546-1.html (дата звернення 26.03.2023)

30. Організаційні та морально-психологічні методи стимулювання. StudFiles: веб-сайт.
URL: https://studfile.net/preview/7245357/page:27/ (дата звернення 01.10.2022)
31. Бенчмаркінг. Букліб: веб-сайт.
URL: https://buklib.net/books/28421/ (дата звернення 01.10.2022)
32. Розрахунок розміру вибірки: веб-сайт.
URL: https://socio-lab.vntu.edu.ua/download/Calculator.html (дата звернення 01.12.2022)
33. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: Підручник. Київ, 2014. 446 с.
34. Shkoda T., Tepliuk M., Riepina I., Semenets-Orlova I., Domina O. MOTIVATIONAL CLIMATE AS THE REALIZATION MECHANISM OF YOUNG SCIENTISTS' POTENTIAL IN BUSINESS ENVIRONMENT
URL: blob:https://xn--80affa3aj0al.xn--80asehdb/df604632-7c0c-4944-b4d2-77db4976cff1 (дата звернення 26.03.2023)