

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність
підприємства»

(назва теми)

Здобувача Глінської Діани Григорівни

(ПБ, підпис)

Науковий керівник: професор Филюк Галина Михайлівна

(науковий ступінь, вчене звання, ПБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проєктної групи (гарант)

Завідувач кафедри

освітньо-професійної програми

_____ Г.С.Лопушняк

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2022 р

_____ 2022 р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Глінської Діани Григорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання очної (денної)

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*

«Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "5" листопада 2021 р .№ 818

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах підприємства

«Добробуд»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. «Теоретико-прикладні аспекти мотивації персоналу»

(назва розділу)

Розділ 2. «Аналіз мотивації персоналу та її вплив на конкурентоспроможність на підприємстві

«Добробуд»

(назва розділу)

**Розділ 3. «Напрями підвищення мотивації персоналу на підприємстві
"Добробуд»»**

(назва розділу)

Об'єкт дослідження: мотивація персоналу на підприємстві «Добробуд»

Предмет дослідження: система мотивації персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства «Добробуд»

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: розробка теоретичних засад і практичних пропозицій щодо формування механізмів мотивації працівників та її впливу на конкурентоспроможність підприємства «Добробуд».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

1. Розкрити поняття мотивації персоналу, її еволюційні підходи, принципи;
2. Визначити основні методи мотивації персоналу;
3. Обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу.

У Розділі 2

1. Здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства «Добробуд»;
2. Проаналізувати особливості мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»;
3. Встановити методи мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»;
4. Охарактеризувати вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність підприємства «Добробуд»;

У Розділі 3

1. Навести пропозиції, спрямовані на посилення впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства «Добробуд»;
9. Визначити економічну ефективність запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд».

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

Завдання одержав здобувач:

(дата)

_____/_____
(підпис) (прізвище, ініціали)

_____/ Глінська Д. Г.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат
Мотивація персоналу та її вплив на конкурентоспроможність
підприємства

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший пункт має 3 підпункти, другий пункт має 4 підпункти, 3 пункт має 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми мотивації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 70 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 16 таблиць, 9 рисунків. Під час написання використано 33 джерела.

Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Наукові праці Грищенка Д.Г. Національного університету харчових технологій 2020 року.
2. Наукові праці Кирича Н.Б. Хмельницького національного університету 2020 року.
3. Наукові праці Колота А.М, Цимбалюк С.О., Щетініної Л.В., Рудакової С.Г. Київського національного економічного університету, та інші.

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу на підприємстві «Добробуд».

Предметом дослідження є система мотивації персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства «Добробуд».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка теоретичних засад і практичних пропозицій щодо формування механізмів мотивації працівників та її впливу на конкурентоспроможність підприємства «Добробуд».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. Розкрити поняття мотивації персоналу, її еволюційні підходи, принципи;
2. Визначити основні методи мотивації персоналу;

3. Обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу;
4. Здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства «Добробуд»;
5. Проаналізувати особливості мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»;
6. Встановити методи мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»;
7. Охарактеризувати вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність підприємства «Добробуд»;
8. Навести пропозиції, спрямовані на посилення впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства «Добробуд»;
9. Визначити економічну ефективність запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: обґрунтування теоретичних положень та аргументація висновків здійснюється на основі різноманітних методів дослідження, що включають загальнонаукові методи: теорія (для розкриття поняття мотивації персоналу, її еволюційних підходів, принципів), аналіз (для визначення основних методичних підходів до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу), синтез, індукція, дедукція; емпіричні методи: статистичний, графічний (для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»), порівняльний аналіз.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці теоретичних і практичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування системи мотивації та стимулювання персоналу як основного способу підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства, зокрема:

- обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»;
- сформовано основні пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд».

Практичне значення дослідження полягає у роботі положення, висновки та рекомендації можна використовувати в процесі формування або оптимізації системи мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд», оскільки передбачають облік можливі галузеві та функціональні особливості, а також зберігають комплексний характер.

Ключові слова: менеджмент персоналу, мотивація персоналу, система стимулювання персоналу, конкурентопросможність.

ВІДГУК

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Глінської Діани Григорівни

на тему «Мотивація персоналу та її вплив на його
конкурентоспроможність»

1. **Актуальність теми.** Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємства управління людськими ресурсами є важливою основою в умовах ринкової економіки. Мотивація персоналу відіграє важливу роль, оскільки від неї залежить не тільки соціальна активність працівників, але й кінцеві результати діяльності підприємства.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

Робота є ґрунтовною, глибокою за змістом, самостійною науковою працею. Поставлена мета досягнута, сформульовані завдання в цілому виконані. Сформульовані висновки і рекомендації ґрунтуються на аналізі і критичному переосмисленні сучасних вітчизняних наукових праць, що стосуються мотивації персоналу, ґрунтовному аналізі показників діяльності досліджуваного підприємства «Добробуд», у т.ч. в контексті мотивації персоналу. Авторка розкрила методи мотивації, які застосовуються підприємством, а також продемонструвала вплив мотивації персоналу на його конкурентоспроможність.

3. Наявність самостійних розробок автора.

Авторка запропонувала власні підходи і методи підвищення мотивації персоналу, та представила розрахунок ефекту від її впровадження на підприємстві «Добробуд».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Теоретична цінність роботи полягає у розкритті автором теоретичних та методичних підходів до мотивації персоналу, які застосовуються сучасними підприємствами, їх вплив на конкурентоспроможність підприємств. Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні автором рекомендацій щодо підвищення ефективності методів мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд» з метою посилення його конкурентних переваг на ринку.

5. Наявність недоліків:

Доцільно було б проаналізувати методи мотивації персоналу на конкуруючих підприємствах, що дало б змогу виробити більш ґрунтовні рекомендації для даного підприємства.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: У цілому робота відповідає встановленим вимогам, рекомендується до захисту перед ЕК з відмінною оцінкою. _____

Науковий керівник: Д.е.п., проф. Филюк Галина Михайлівна _____

(посада, учене звання, науковий ступінь)

21.06.2022 р. _____

/ Филюк Г.М.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ	
ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Мотивація персоналу: сутність, підходи, принципи, еволюція поглядів.....	6
1.2. Методи мотивації персоналу.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
«ДОБРОБУД».....	27
2.1. Техніко – економічна характеристика підприємства «Добробуд».....	27
2.2. Аналіз мотивації персоналу підприємства «Добробуд».....	33
2.3. Методи мотивації персоналу підприємства «Добробуд».....	37
2.4. Вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність підприємства «Добробуд».....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА	
ПІДПРИЄМСТВІ	
«ДОБРОБУД».....	54
3.1. Посилення впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства «Добробуд».....	54
3.2. Підвищення мотивації персоналу та розрахунок ефекту від її впровадження на підприємстві «Добробуд».....	57
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Наразі мотивація дуже важлива для організацій, оскільки вона дає такі переваги: залучення людських ресурсів у дію, підвищення ефективності співробітників, досягнення організаційних цілей, мотивація співробітників бути конкурентоспроможними та побудова дружніх стосунків. Для досягнення цих цілей кожна проблема потребує фізичних, фінансових та людських ресурсів. Саме завдяки стимулам можна повною мірою використовувати людські ресурси. Цього можна досягти шляхом підготовки співробітників до роботи, що допоможе компаніям забезпечити раціональне використання ресурсів найбільш ефективно. Мотивація персоналу має життєво важливе значення для будь-якого бізнесу. Мотивована робоча сила означає високопродуктивний персонал, який допоможе компанії досягти своїх бізнес-цілей.

Актуальність цієї теми обумовлюється тим, що у час науково-технічного прогресу побудова ефективної системи стимулювання є дуже складним і трудомістким процесом, саме тому, що працівники покладаються на результати виробничої діяльності підприємства, відповідно і його прибуток.

Таким чином, без якісної мотиваційної системи нормальний розвиток організації неможливий. Адже в даний час потреби людей змінюються, тому класичні теорії стимулювання можуть бути не досить ефективні, в зв'язку з цим необхідно постійно вдосконалювати систему стимулювання на підприємстві, шукати нові методи мотивації персоналу.

Методи стимулювання персоналу розробляли такі вчені як: А.Х. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, Е. Мейо., Ф.У.Тейлор, У. Бреддік, Д. Грейсона-молодший, К. О'Делл.

Проблему мотивації персоналу компанії та її впливу на його конкурентоспроможність вивчало багато вітчизняних вчених, а саме: О. І. Гончар, О.А. Грішнова, І. Н. Карпунь, А.М. Колот, Г.С. Лопушняк, Є.П. Петренко, В.М. Петюх, С.Г. Рудакова, А.Н. Сорокочайкін, В.І. Хміль, С.О. Цимбалюк та ін.

Мета дослідження – розробка теоретичних засад і практичних пропозицій щодо формування механізмів мотивації працівників та її впливу на конкурентоспроможність підприємства «Добробуд».

Завдання дослідження:

1. Розкрити поняття мотивації персоналу, її еволюційні підходи, принципи;
2. Визначити основні методи мотивації персоналу;
3. Обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу;
4. Здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства «Добробуд»;
5. Проаналізувати особливості мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»;
6. Встановити методи мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»;
7. Охарактеризувати вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність підприємства «Добробуд»;
8. Навести пропозиції, спрямовані на посилення впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства «Добробуд»;
9. Визначити економічну ефективність запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд».

Об'єктом дослідження виступає мотивація персоналу на підприємстві «Добробуд».

Предмет дослідження – система мотивації персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства «Добробуд».

Методи дослідження. Обґрунтування теоретичних положень та аргументація висновків здійснюється на основі різноманітних методів дослідження, що включають загальнонаукові методи: теорія (для розкриття поняття мотивації персоналу, її еволюційних підходів, принципів), аналіз (для визначення основних методичних підходів до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу), синтез, індукція, дедукція; емпіричні методи: статистичний, графічний (для обґрунтування економічної ефективності

запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»), порівняльний аналіз.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у розробці теоретичних і практичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування системи мотивації та стимулювання персоналу як основного способу підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства, зокрема:

- обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів з підвищення мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»;
- сформовано основні пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд».

Практичне значення результатів полягає в тому, що вони **сформульовані** у роботі положення, висновки та рекомендації можна використовувати в процесі формування або оптимізації системи мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд», оскільки передбачають облік можливі галузеві та функціональні особливості, а також зберігають комплексний характер.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР.

Інформаційну базу дослідження склали теоретичні розробки, опубліковані в наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених з питань мотивації персоналу в компанії, законодавчих і нормативних актах, що регулюють діяльність підприємства, інтернет-ресурсах, галузевих аналітичних матеріалах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Мотивація персоналу: сутність, підходи, принципи, еволюція поглядів

Вивчення проблем мотивації та стимулювання почалося ще задовго до зародження теорії управління як науки. Наукове вивчення причин та способів мотивації почалося за часів великих мислителів, таких як: Аристотель, Платон, Сократ, Демокрит, Спіноза та ін.

Теорії мотивації, як слушно зазначає І. Р. Попадинець, покликані пояснити, чому люди поведуться певним чином. Історично склалося так, що механічні теорії домінували в цій галузі, розглядаючи людей як пасивних та легко керованих людей [20, с. 176]. Передбачалося, що поведінка пов'язана з непередбаченими обставинами руху стимулів, у своїй мало уваги приділялося пізнанню у поведінковому регулюванні.

Однак до 1960-х років теорії стали розглядати людей як активний об'єкт з цілями, інтересами, сприйняттями, цінностями та здатністю вибирати – все це відіграє певну роль у вивченні поведінки. Теорії внутрішньої мотивації розвивалися в цей час і були зосереджені саме на розумінні того, чому люди діють заради них самих, а не з інструментальних причин. Поточні дослідження продовжують досліджувати умови, які підтримують чи підбивають внутрішню мотивацію та наступні наслідки.

Рамки для сучасного менеджменту міцно укорінилися в концепціях наукового управління, розроблених під час промислової революції Фредеріком Тейлором та Гілбретамі. Працівники суворо контролювалися, метод роботи, розроблений детально, і заробітна базувалися на виконаній роботі (відрядні ставки) [28, с. 99-100]. Цей підхід узгоджується з «Теорією Х», розробленою Дугласом МакГрегором у 1960-х роках, в якій керівники вважають, що люди за

своєю природою ліниві та незадоволені своєю роботою, і, як наслідок, для забезпечення виконання цілей потрібний авторитарний стиль управління.

Перші кроки до «Теорії Y» Макгрегора (який передбачає правильне керівництво, співробітники можуть бути амбітними, самотивованими, здійснювати самоконтроль та готові взяти на себе певну професійну відповідальність за досягнення цілей) беруть початок з роботи Генрі Ганта [3, с. 26].

Підхід Ганта до мотивації робітників включав навчання та виплату бонусів за досягнення виробничих цілей. Працівник отримував справедливу зарплату, проходив навчання, оплачуване компанією, і робітник та його майстер могли отримати бонуси, як тільки працівник навчився досягати виробничої мети. Гант був повністю обізнаний про необхідність того, щоб люди хотіли досягти успіху, але не розробив «мотиваційну теорію» як таку [9, с. 109]. Однак цей тип мотивації працює лише там, де виконана робота може бути підрахована. Одним із перших людей, хто розробив справжню мотиваційну теорію, був Авраам Маслоу.

У статті 1943 року «Теорія мотивації людини» Маслоу затверджує п'ять рівнів ієрархії потреб, такі як: фізіологічні, у безпеці, соціальні, потреба у самоповазі, самореалізації. Фізіологічні потреби описуються як необхідні для виживання, такі як їжа, вода та сон. Слід зазначити, що Маслоу заявив, що перевага потреби, призначеної індивідуумом, визначає її «важливість не в представленому порядку». Цей вислів пояснюється лише тим, що теорія Маслоу зазвичай представлена як піраміда і передбачає, що перша потреба має бути задоволена доти, як буде вирішена наступна потреба.

Наступною теорією стала теорія очікувань Врума, розроблена 1964 р. з урахуванням мотивів прийняття рішення. У ній передбачається, щоб індивід вирішив поводитися або діяти певним чином, тому що він мотивований на те, щоб вибрати конкретну поведінку в порівнянні з іншою поведінкою через те, що він очікує на результат цієї обраної поведінки (тобто очікування людини вже засновані на досвіді чи спостереженні). Ця теорія, на думку Ю. В. Макогона, підкреслює потреби організацій у вирівнюванні винагород безпосередньо

пропорційно бажаній продуктивності та забезпеченні того, щоб одержувані нагороди були заслуженими та бажаними їх одержувачами [14, с. 334].

Далі 1965 р. Герцберг запропонував двофакторну теорію мотивації, у якій на задоволення і незадоволеність впливають різні чинники і, отже, їх неможливо виміряти у одному масштабі. Ця теорія відома як двофакторна теорія, теорія мотивації та гігієни Герцберга або Теорія подвійного фактора. Стимулюючими мотивами у цій теорії є такі аспекти, як визнання, почуття досягнення, просування по службі, відповідальність та значущість самої роботи [2, с. 233].

Гігієнічними факторами є ті, що відносяться до роботи та складаються з нагляду, міжособистісних відносин, умов праці, заробітної плати та політики компанії. Гігієнічні чинники неспроможні забезпечити мотивацію, а лише задоволення чи незадоволення потреб працівників. Мотиваційними факторами є такі аспекти, як визнання, почуття досягнення, зростання чи просування по службі, відповідальність та значущість самої роботи. Ця теорія була розроблена в той же період, що і Теорії «Х» та «Y» Мак-Грегора [16, с. 91-92].

У 1995 р. було сформульовано теорію потреб Девіда Макклелланда. Ця мотиваційна модель намагається пояснити, як потреби в причетності, владі та успіху впливають на дії людей [26, с. 112].

Професор Клейтон Альдерфер у 2011 р. розробив свою теорію як «Існування, спілкування та зростання», щоб привести ієрархію потреб Маслоу у відповідність до емпіричних досліджень. Він перекласифікував ієрархію потреб Маслоу на три простіші і ширші класи потреб:

1. Потреба існування (E - Existence) – це необхідність у основних потребах, які включають фізіологічні та фізичні потреби людини.

2. Потреба спілкування (R - Relations). Ця класифікація включає прагнення людини до підтримки значних міжособистісних відносин (чи то з сім'єю, однолітками чи управлінцями), отриманням суспільної слави та визнання. Соціальні потреби Маслоу та зовнішній компонент потреб поваги відносяться до цього класу потреб.

3. Потреби у зростанні (G - Growth), у тому числі потреба у саморозвитку та особистісному зростанні та просуванні. Потреби самореалізації Маслоу та невід'ємна складова потреб поваги підпадають під цю категорію потреб.

Теорія Альдерфера (ERG) стверджує, що на даний момент часу може бути задіяно більше однієї потреби і визнається як варіант для руху вгору, так і для регресії.

Теорія Z Вільяма Оучі передбачає високий рівень довіри, впевненості та прихильності працівників з боку керівництва призводить до високих рівнів мотивації та продуктивності праці. Оучі, ґрунтуючись на спостереженні за японським бізнесом у середині 1970-х років, припустив, що при виборі співробітника для просування по службі (наприклад, від робітника до бригадира) краще вибрати людину з продемонстрованою прихильністю до цілей організації, і на перевагу брати найефективнішого робітника [22, с. 212].

Додатковими теоріями, що вплинули на розвиток системи розуміння мотивації, послужили:

1. Теорія посилення мотивації, яка у 1938 році була розроблена Б. Скіннером. Теорія передбачає, що поведінка людини визначається попередніми позитивними чи негативними ефектами, які відчуває людина внаслідок дії. Для заохочення бажаної поведінки слід використовувати лише позитивне стимулювання, тобто нагороди.

2. Теорія справедливості Стейсі Адамса. Люди мотивовані своїм прагненням до справедливого поводження. Сприйняття несправедливого розподілу винагород може призвести до конфлікту. Основою теорії є припущення, що працівники зіставляють свій дохід із доходом інших працівників, які виконують аналогічну роботу.

Однією із найбільш вдалих та довершених, на наш погляд, є теорія мотивації А. Н. Леонтьєва. У його праці «Потреби, мотиви та емоції» будь-яка потреба розглядається як спонування працівника до будь-якої діяльності. У свою чергу Г. М. Тарасюк зазначає, що мотиви поділяються на внутрішні, які включають емоції, інтереси та потреби, та зовнішні, що залежать від певних

факторів середовища. До емоційної складової відносяться афекти, почуття та, власне, емоції [24, с. 206].

Найбільших успіхів у вивченні та розробці теорій мотивацій досягли вчений Л.С. Виготський та його учень Б.Ф. Ломів. Основним напрямом дослідження було вивчення психологічних проблем мотивування, при цьому мало торкаючись виробничих проблем. Їх теорія передбачає існування двох рівнів розвитку: нижчий, який впливає переважно на матеріальне стимулювання, і вищий, стимульований негрошовим способом мотивації [30, с. 279].

Соціолог та філософ А.Г. Здравомислов створив оригінальну концепцію мотивації, основою якої є 4 компоненти:

- 1) сприйняття праці;
- 2) залученість;
- 3) міжособистісні стосунки;
- 4) винагорода праці.

Він вважає, що побудова мотиваційної системи має йти, відштовхуючись від цінностей, проходячи через інтереси до потреб [21, с. 55].

Отже, можна дійти висновку, що еволюційна перспектива розвитку вивчення теорій мотивації персоналу служить засобом ідентифікації різних мотиваційних систем, кожна з яких має унікальні відомості вивчення ефективності трудової діяльності, пізнання мотивації людини та її трудової поведінки.

Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні та духовні) за допомогою трудової діяльності [15, с. 174].

Мотивація – це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямом діяльності людини. Мотивація використовується як один із методів підвищення продуктивності праці [5, с. 101].

Професор А.М. Колот у своїх працях зазначив, що мотивація — це сукупність потягів, які спонукають людину до виконання певної дії [9, с. 6].

За словами Н. П. Базалійської, мотивація – це: «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають подію зосередити подію на досягненні особистих та організаційних цілей» [2, с. 232].

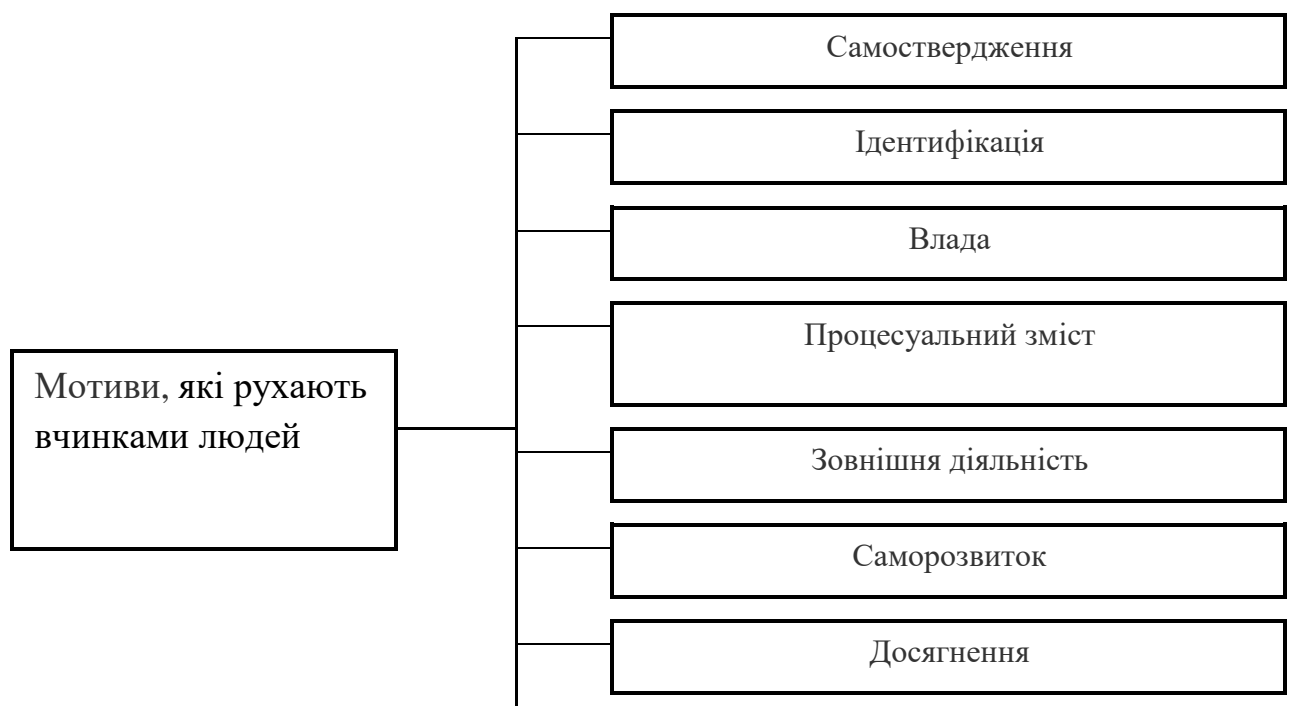
Науковець І.Д. Бех зазначає, що «мотивація – це динамічний процес формування мотиву як основи вчинку» [1, с. 365].

Професор С.С. Занюк дає таке визначення мотивації: «сукупність спонукальних факторів, що визначають діяльність особистості, тобто всіх мотивів, потреб, стимулів, ситуаційних чинників, що дає визначення поведінці людини» [4, с. 92]. Тому мотивація персоналу є основним напрямком системи управління персоналом підприємства. Розвивайте та враховуйте мотивацію співробітників разом із процесом мотивації працівників до праці [12, с. 42].

Мотивація набуває форми складного психологічного механізму, тому пов'язана з множинними мотиваціями. Мотивація може бути кількох видів: зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, стійка і нестійка, індивідуальна і групова [7, с. 139].

Проблема спонукування людей до продуктивної праці являється не нова, вона протягом багатьох століть хвилювала найвидатніші уми людства [9, с. 6].

Крім того, існують особисті мотиви, які спонукають людей діяти. Це можна побачити на малюнку 1.1.



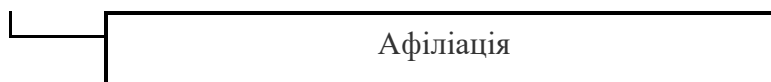


Рисунок 1.1. – Мотивація, яка спонукає людей діяти

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 102].

Професор С.О. Цимбалюк в своїх працях визначила, що мотив, що є коренем та основою мотивації – це свідомо внутрішня мотивація людини діяти з метою задоволення певної потреби. Мотивація - це вроджена і внутрішня мотивація [10, с. 16].

Мотивація самоствердження може бути виражена як прагнення людей самоствердитися в суспільстві та отримати певний соціальний статус у суспільстві. Часто мотивацію до самоствердження приписують мотивації престижу, прагненню досягти і зберегти вищий соціальний статус [16, с. 93].

Мотивація ідентифікації проявляється в прагненні бути схожим на інших. Владні мотиви виявляються в прагненні людей отримати владу над іншими, керувати іншими [16, с. 94].

Мотивація процесуального змісту виражається не через процес і зміст діяльності, а використання зовнішніх факторів для мотивації поведінки людини. Мотивація зовнішньої діяльності виявляється в діях, відокремлених від діяльності. До таких мотивів можна віднести престижну роботу, матеріальні блага тощо [16, с. 94].

Мотивація до саморозвитку, що виявляється як прагнення досягти особистісного зростання, реалізувати потенціал внутрішньої мотивації. Мотивація досягнення, що виражається як бажання досягти високих досягнень у певній галузі та досягти професійного рівня. Відповідна мотивація, що виявляється в прагненні встановити і підтримувати зв'язки з суспільством, а також у виникненні контакту і спілкування [16, с.94-95].

Як наголошує О. А. Сікун, організація зростає і функціонує завдяки кваліфікованій мотивації її співробітників. Процес мотивації слід починати з виявлення незадоволених потреб. Потім встановлюються цілі, а це означає, що для

задоволення потреб важливо визначити дії, які відповідають цілям і задовольняють потреби [23, с. 507].

Система стимулювання персоналу — це система завдань для стимулювання ентузіазму працівників організації та підвищення ефективності роботи, і як наслідок - збільшення зростання та прибутку організації на певному етапі. [2, с.235].

Система стимулювання персоналу є найважливішим інструментом управління персоналом, вона може впливати на ефективність роботи працівників та організацій. Система стимулювання працівників повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. У цьому випадку система стимулювання дозволяє керівникам формувати необхідну поведінку співробітників для підвищення їх продуктивності, зацікавленості та лояльності [3, с. 26].

Основна мета системи мотивації працівників — стимулювати діяльність співробітників для підвищення продуктивності. Якщо працівник зацікавлений, він краще виконуватиме свої обов'язки та виконувати доручену роботу.

Система стимулювання має багато завдань, в основному показано на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. – Завдання системи мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 337].

Система мотивації працівників складається з певних елементів (рисунок 1.3).

Інструментами системи стимулювання є ті види стимулювання, які можуть впливати на мотивацію працівників. Вони можуть бути матеріальними і нематеріальними. Деякі з них безпосередньо залежать від конкретних результатів роботи, наприклад премії [18, с. 85].



Рисунок 1.3. – Елементи мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 85].

Виходячи з цього, в процесі мотивації працівників, матеріальної чи нематеріальної, керівник організації повинен виявити потреби працівників, щоб потреби нижчих верств були задоволені до того, як задовольнялися потреби верхніх верств. Крім того, використовуються непрямі інструменти стимулювання, такі як відшкодування витрат на зв'язок, безкоштовне харчування, проїзд на роботу тощо. На думку Л.В.Щетініної, непрямі інструменти мотивації використовуються для підвищення лояльності працівників і зниження плинності кадрів. Непрямі інструменти мотивації не залежать від продуктивності і характеризуються професійним статусом працівника [29, с.269].

У формуванні системи стимулювання персоналу організації прийнятно виділяти такі етапи [12, с. 43]:

Постановка цілей і завдань організації в цій сфері, визначення показників, що відображають результати діяльності співробітників;

- складати тарифні розписи;
- встановлення інструментів, які необхідно використовувати в системі стимулювання працівників організації;
- оцінка ефективності роботи персоналу;
- визначити зв'язок між продуктивністю та мотивацією.

Крім мотивації праці, неможливо правильно реалізувати процес мотивації працівників. Тому механізм стимулювання працівників усієї організації повинен базуватися на цьому принципі, і він повинен бути найбільш гнучким і легко змінюваним для різних категорій працівників [13, с. 55-56].

Тому аналіз системи стимулювання має велике значення для оцінки того, чи впливають стимули співробітників і чи відповідають відповіді працівників на вплив системи стимулювання очікуванням організації. Системи стимулювання передбачають вартість інструментів стимулювання. Тому для організації дуже важливо визначити економічний ефект.

1.2. Методи мотивації персоналу

У міру того, як управлінський апарат будує свою компанію і наймає нових співробітників, важливо, щоб вони залишалися залученими і мотивованими. Погано мотивований працівник не тільки виснажує свої ресурси, а й не може створити культуру, у якій кожен буде націлений на успіх.

Побудова ефективної системи стимулювання є чудовим способом утримати висококваліфікованих співробітників та залучити нових. Працівники повинні відчувати внутрішній стимул, за допомогою якого підвищуватиметься продуктивність та ефективність праці, що у свою чергу вестиме до досягнення загальної мети компанії. Дослідження показали, що мотивовані співробітники, як правило, набагато продуктивніші, більш кваліфіковані та готові до навчання. Такі працівники також мають тенденцію до стовідсоткової відвідуваності, затримуються на своїх робочих місцях довше та частіше шукають творчих розв'язань проблем, що виникають під час роботи [22, с. 213].

В даний час в українських компаніях найчастіше використовується метод заохочення сильних працівників, покарання слабких та проведення щорічних корпоративів. Даний метод практично виявляється не найдієвішим, що призводить до пригніченої обстановки всередині колективу. Саме тому грамотний керівник повинен мати базові знання про різні способи і методи стимулювання, а також бути здатним на практиці ефективно використовувати дані методи до різних категорій персоналу.

Існують дві великі групи методів мотивації: матеріальна та нематеріальна (рис. 1.4). Однією з основних відмінностей між грошовими та негрошовими стимулами є той вид винагороди, який вони пропонують. Як випливає з назви, фінансовий стимул містить грошову винагороду, яку працівник отримує, коли перевищує очікування роботодавця.

Мета фінансових та негрошових стимулів аналогічна. Між ними може бути лише незначні розбіжності у цьому. Грошовий стимул зазвичай присуджується за добре виконану роботу і часто є тим, чого може прагнути працівник. Зазвичай вони пропонуються як бонус певного типу. Проте мета негрошового стимулювання у тому, щоб у цілому винагородити співробітника за те, як він добре виконав свою роботу [28, с. 101].

Як фінансові, так і негрошові стимули можуть бути ефективними щодо різних категорій працівників, але з різного ступеня. Грошові стимули, зазвичай, найефективніші, коли працівник фактично мотивований постійною заробітною платою чи додатковими формами оплати, які збільшують його загальну компенсацію. Тим не менш, немонетарні стимули можуть бути настільки ж ефективними у мотивації поведінки співробітників [20, с. 177-178].

Посилаючись на Боба Нельсона, Шеррі Райан можна простежити, що одна з найважливіших нагород, яку отримують працівники, це просто похвала та визнання від людей, на яких вони працюють. Це вважається настільки ж ефективним, як і будь-які види фінансових стимулів [1, с. 369].



Рисунок 1.4. – Складові мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [11, с. 110].

Матеріальне стимулювання включає такі методи:

1. Заробітну плату. Відповідно до Закону України «Про оплату праці» роботодавець повинен виплачувати працівникові справедливую заробітну плату, що залежить від кваліфікації співробітника, складності виконуваної роботи, кількості і якості праці і часу [6].

2. Додаткові виплати за високі показники у роботі. Цей спосіб переважно використовується у виробничих галузях, де працівникам надається певна сума грошей, наприклад, на кожен вироблений деталь. Ставки винагороди мотивують працівників працювати більше і швидше, щоб виробляти більше товару чи послуг, оскільки кожен із них має грошовий стимул, що додається до нього. Однак під час випуску відрядних ставок керівники продукції повинні гарантувати, що якість не буде скомпрометована.

3. Надбавки за вислугу років, вони переважно пропонуються співробітникам, які працювали в компанії протягом більш тривалого періоду часу. Деякі компанії також дають підвищення заробітної плати працівникам, які досягли певного рівня виробництва або тим, хто виконав необхідні навчальні програми. Дехто пропонує щорічний приріст заробітної плати для лояльних працівників.

4. Надання додаткових вихідних днів та часу відпустки, крім передбачених Кодексом законів про працю України [8]. Наприклад, іноді співробітникам можна дати оплачувані вихідні у день весілля, день народження та інше важливе для них свято.

5. Надання співробітникам знижок на товари або послуги, що надаються компанією.

6. Оплата медичного страхування, соціальний пакет.

7. Грошові компенсації за шкідливі умови праці, якщо немає можливості для їх поліпшення.

8. Оплата проїзду персоналу до місця роботи, виїзних робіт.

9. Грошові виплати як заохочення здорового способу життя працівників (премії за відсутність лікарняних, премії працівникам, що не палять, оплата та надання абонементів у спортивні зали) тощо.

Варто зауважити, що грошові виплати, які працівник отримує нерегулярно, а лише за особливі досягнення, спонукають його працювати старанніше, якісніше та доставляють більше задоволення, ніж ті виплати, які він отримує щомісяця або з певною періодичністю. Це обумовлюється тим, що постійні преміальні виплати працівник починає сприймати як частину заробітної плати, а не як заохочення. Нефінансові винагороди можуть бути такими ж або навіть стимулюючими для співробітників, ніж ті, які пов'язані з традиційними фінансовими винагородами [16, с. 94].

Відомо, що працівники, які отримали позитивне визнання за свою роботу, збільшують продуктивність праці, активно взаємодіють зі своїми колегами та

передають підвищену лояльність компанії, де вони працюють. У свою чергу до нематеріальних методів мотивування належать такі:

1. Похвала від адміністрації організації. Співробітники повинні знати, що їхня робота цінується. Крім того, визнання може працювати набагато ефективніше, ніж гроші, оскільки стимулюють та задовольняють внутрішні потреби у визнанні.

2. Навчання та курси підвищення кваліфікації за рахунок компанії. Даний спосіб допомагає не тільки підвищити продуктивність праці, а й вирішити важливу проблему низького рівня кваліфікації та залучити нових перспективних співробітників з урахуванням утримання старих.

3. Підвищення на службі. З урахуванням попереднього методу навчання підвищення стає досить ефективним способом мотивування співробітників до якісного виконання своїх обов'язків. Також компанія, яка не має можливості запропонувати своїм співробітникам кар'єрне зростання, має небезпеку не залучити перспективних та амбітних кадрів.

4. Створення сприятливого морально-психологічного клімату всередині підприємства. Доведено, що згуртування колективу тягне у себе створення продуктивної робочої атмосфери. Цьому сприяє проведення святкових корпоративів, туристичних поїздок, виїздів на природу, змагань та конкурсів. Організація спільного проведення часу допомагає згуртувати колектив і усвідомити цінність свого робочого місця.

5. Наділення повноваженнями. Автономія – неймовірно ефективний мотиватор. Надання співробітникам більшої кількості повноважень можуть фактично підвищити їх ефективність та допомогти зберегти їхню мотивацію.

6. Надання права вибору. Цей метод передбачає наділення співробітників можливістю висловлюватися. Наприклад, надання вибору способу матеріальної мотивації, вибору місця роботи в офісі, можливості гнучкого графіка, якщо робота компанії дозволяє та ін. [5, с. 105-106].

Варто відзначити, що всі вищезазначені способи мотивації відносяться до позитивних. У свою чергу методи негативної мотивації зосереджуються на

наслідках неефективності та нездатності досягти зазначених цілей, а не на позитивній мотивації, коли основна увага приділяється перевагам хорошої продуктивності. Негативна мотивація є ефективним методом підвищення продуктивності персоналу, але наслідки використання цих методів мають бути ретельно оцінені до запровадження змін політики усєї компанії [30, с. 280-282].

Методи негативної мотивації в українських та зарубіжних організаціях зазначені на рис. 1.5.

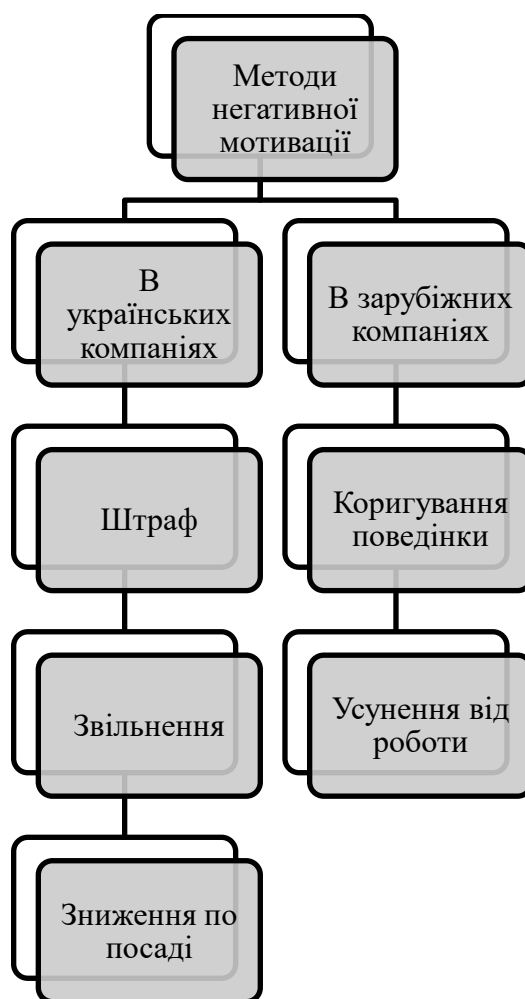


Рисунок 1.5. – Методи негативної мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [9, с. 111; 22, с. 214].

Однією з головних проблем використання негативної мотивації будь-якої компанії є небезпека відсутності морального духу. Співробітники ненавидітимуть

ходити на роботу, бо їхній день наповнений постійними погрозами покарання. Зрештою, вони досягнуть межі своєї здатності справлятися з постійним негативним загородженням. Саме тому для розробки ефективної системи стимулювання пропонується поєднувати як позитивні способи мотивації, так і негативні [23, с. 508].

Таким чином, можна зробити висновок, що будь-які методи мотивації співробітників можуть працювати ефективно лише у процесі аналізу потреб та складу персоналу. Також не варто забувати, що негативні та позитивні способи стимулювання для найбільшого ефекту у кадровій політиці мають існувати разом. Це зумовлюється тим, що негативні стимули можуть втратити вплив як під час частого використання, так і за повної відсутності позитивної мотивації.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу

Сучасні компанії знаходяться під постійним тиском від того, як поліпшити свою продуктивність, знизити витрати та збільшити свій дохід з метою збереження конкурентоспроможності та задоволення потреб у їхньому середовищі. Ефективність компанії може ґрунтуватися на різних аспектах, але однією з основних передумов для управління організаційної ефективності є наявність добре вмотивованої робочої сили (як управлінського апарату, так і пересічних співробітників) [31, с. 179].

Дуже важливим питанням для більшості організацій залишається «Як якісно та ефективно мотивувати персонал при цьому впливаючи на його конкурентоспроможність?». Механізми мотивації та нагородження людей повинні створити мотивовану робочу силу, а також компетентні кадри для досягнення спільної мети організації [10, с. 62].

Комплексний процес оцінки ефективності системи мотивації персоналу зазвичай складається із різних методів оцінки. Використання кількох методів допомагає отримати більш широкую перспективу в тих галузях, де персонал

організації потребує поліпшення, і кроки, які управлінський апарат може зробити для підтримки зростання співробітників.

На противагу спільній думці, процес оцінки ефективності заходів стимулювання корисний як для організації, так і для співробітників [2, с. 234]. Оцінка ефективності керування системою мотивації проводиться за допомогою вивчення наступних факторів, вказаних на рис. 1.6.



Рисунок 1.6. – Оцінка ефективності управління мотивацією

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Процес оцінки системи мотивації включає такі методи:

1. Усне опитування. Даний метод використовується для оцінювання рівня задоволеності системою преміювання персоналу безпосередньо через запитання співробітнику. Зазвичай усні опитування займають багато часу, що дає можливість використовувати цей метод на невелику кількість співробітників.

2. Анкетування. Метод анкетування набагато ефективніший за усне опитування, оскільки займає набагато менше часу і може проводитися в більш

комфортній обстановці для співробітника наодинці з самим собою. Також для анкетування має бути обраний найзручніший перелік питань для керівництва.

3. Аналіз підвищення якості роботи.

4. Виявлення зниження чи підвищення кількості негативних відгуків клієнтів. Цей спосіб оцінки допомагає виявити позитивні чи негативні впливи стимулювання на співробітників, які безпосередньо працюють з клієнтами. Результати цієї оцінки можуть бути використані на коригування преміальної частини заробітної плати працівників

5. Оцінка продажів. Проводиться кількісна оцінка, що ґрунтується на статистичних даних, при використанні різних стандартів для відстеження зниження або підвищення рівня продажів.

6. Психологічні випробування. Цей метод дає можливість співробітникам приймати активну роль у процесі оцінки. Отже, замість бути одержувачем зворотного зв'язку керівництва, працівникам дають голос. Це забезпечує прямий зв'язок між їх роботою та процесом оцінки та сприяє кращій комунікації між персоналом та керівництвом. За активної участі співробітники можуть краще взаємодіяти із загальним процесом огляду, тоді як менеджери можуть краще розуміти продуктивність людини, а також розуміти їхню ефективність.

7. Однорангова експертна оцінка. Цей спосіб є одним із стратегій, які використовують багато організацій з метою оцінки роботи системи мотивації. Процес експертної оцінки полягає в отриманні анонімних відгуків від колег, товаришів за командою та однолітків за конкретними аспектами чи системою мотивування загалом. Враховуючи складний характер робочих відносин, цей процес дає унікальну можливість ідентифікувати сильні та слабкі сторони стимулювання на рівні цієї організації та використовувати ці цінні дані для прийняття рішень про коригування системи.

8. Оцінка компетентності за шкалою. Це один із найчастіше використовуваних методів оцінки ефективності роботи мотиваційної системи. Відповідно до цього методу зростання продуктивності працівника у різних галузях службових обов'язків оцінюється за шкалою. Проводиться оцінка

широкого кола критеріїв, включаючи продуктивність, обслуговування клієнтів, колективну роботу, якість роботи, турботу про безпеку тощо. Цей метод може бути виконаний за допомогою літер або цифр і зазвичай складається з діапазону від незадовільного до задовільного. Цей метод також дозволяє роботодавцям одночасно оцінювати вплив мотивації на всі категорії працівників одночасно [10, с. 62-65].

Для оцінки кількісної ефективності мотиваційного процесу використовують оцінку за конкретними напрямками, таким як зменшення плинності кадрів, ефективність кадрової політики, наявність підготовки та перепідготовки персоналу, зменшення термінів адаптації персоналу.

С.А. Шапіро запропонував один із способів оцінки управління системою мотивації, який включає кілька показників ефективності [13, с. 57]:

1. Щомісячний економічний ефект від зниження плинності кадрів ($E_{пл}$).

$$E_{пл} = Z_{нов} * P * (K_{пл} 1 - K_{пл} 2), \text{ де} \quad (1.1)$$

1) $Z_{нов}$ – витрати на нового співробітника, рівні витрат на відбір ($Z_{від}$) та загальною кількістю відібраних кандидатів ($P_{від}$);

2) $Z_{від}$ – середні витрати на відбір персоналу;

3) $P_{від}$ – загальна кількість відібраних кандидатів на посаду;

4) P – чисельність працівників за штатним розкладом;

5) $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів.

У свою чергу коефіцієнт плинності кадрів розраховується за такою формулою:

$$K_{т} = (Ч_з/P) * 100, \text{ де} \quad (1.2)$$

1) $Ч_з$ – число звільнених співробітників за власним бажанням та з ініціативи керівника;

2) P – чисельність працівників за штатним розкладом;

2. Ефект від навчання та підвищення кваліфікації для подальшого поєднання з роботою ($E_{нав}$).

$$E_{нав} = Z_{зп} * P_{вн} * T - Z_{нав}, \text{ де} \quad (1.3)$$

1) $Z_{зп}$ – витрати на середньомісячну заробітну плату учня працівника;

- 2) $P_{\text{вн}}$ – кількість працівників, відправлених на навчання чи перенавчання;
 - 3) T – період оцінки ефективності;
 - 4) $Z_{\text{нав}}$ – середні витрати на навчання/перенавчання.
3. Ефект підвищення продуктивність праці ($E_{\text{пр}}$).

$$E_{\text{пр}} = N_{\text{пр}} * D * (П_2 - П_1), \text{ де} \quad (1.4)$$

- 1) $N_{\text{пр}}$ – кількість працівників;
- 2) D – число фактично відпрацьованих днів на місяць;
- 3) $П_{1/2}$ – розрахунок продуктивність праці, як відносини рівня обсягу продажу кількості працівників.

У даних показниках відображаються кількісні та якісні результати діяльності підприємства та сумарною оцінкою служить сума цих показників:

$$E_{\text{сум}} = E_{\text{пл}} + E_{\text{нав}} + E_{\text{пр}} \quad (1.5)$$

Підсумовуючи вищевикладене слід зазначити, що враховуючи важливість оцінки системи мотивування співробітників, для організації стало необхідним мати ефективне програмне забезпечення для оцінки співробітників, щоб забезпечити конкурентну перевагу в економічному середовищі, яке постійно змінюється. За допомогою постійної оцінки керівники компанії можуть контролювати роботу системи стимулювання та швидко коригувати її у разі виникнення проблем чи існування недоліків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ДОБРОБУД»

2.1. Техніко – економічна характеристика підприємства «Добробуд»

Як об'єкт аналізу було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Добробуд» – будівельна компанія, яка виконує низку послуг у сфері будівництва. Основними напрямками діяльності компанії є:

- 1) проектування;
- 2) дизайнерські послуги;
- 3) будівництво будівель житлового та нежитлового типу;
- 4) проведення оздоблювальних робіт;
- 5) проектування та встановлення інженерних систем.

Оскільки компанія спеціалізується безпосередньо на будівництві малоповерхових будівель, цільовим сегментом є фізичні особи, які набувають послуги з будівництва для особистого користування. Фірма надає готові проекти потенційним споживачам, часто без можливості сильної зміни або внесення поправок. З представлених проектів споживач вибирає найбільш уподобаний і укладає договір із компанією, що сприяє початку робіт. Також фірма співпрацює з агентством нерухомості для знаходження найбільш підходящих земельних ділянок для будівництва та продажу вже готових будівель.

Місією компанії є: «Ми прагнемо виконувати для наших клієнтів найвищий рівень якісних будівельних послуг за справедливими та ринковими конкурентними цінами. Щоб забезпечити довговічність нашої компанії за допомогою досягнутої задоволеності клієнтів у всіх галузях, включаючи своєчасність, увагу до деталей та орієнтовані на обслуговування відносини та підтримувати високий рівень професіоналізму, чесності та справедливості у наших відносинах із постачальниками, субпідрядниками, професійними партнерами та клієнтами». За нинішньої ринкової економіки, і коли приватні

інтереси забезпечують значне фінансування, будівництво у строки та бюджетні обмеження є дуже важливим.

Для більш детальної оцінки було складено SWOT-аналіз підприємства «Добробуд», представлений у табл. 2.1. Даний аналіз показує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства «Добробуд» як з точки зору інвестора, так і з точки зору підрядника на етапах планування, укладання контрактів та будівництва проекту.

Таблиця 2.1. – SWOT-аналіз підприємства «Добробуд»

Внутрішні	Сильні сторони	Слабкі сторони
	короткі терміни виконання	слабкий брендинг компанії
	проведення постпродажного сервісного обслуговування	низька кваліфікація кадрів
	гарна репутація компанії	високі витрати виробництва
	освоєно малоповерхове будівництво	висока плинність кадрів
	на практиці використовуються нові технології	слабка маркетингова політика
Зовнішні	Можливості	Загрози
	швидкозростаючий ринок	монополізація ринку великими компаніями
	можливість швидкого зростання компанії	висока конкуренція
	наявність нових географічних ринків	загроза поглинання більшою компанією
	поява нових технологій будівництва	дефіцит висококваліфікованих спеціалістів
	будівництво виробничих об'єктів	наростання зносу основних фондів

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 59]

Спираючись на аналіз слабких сторін компанії, можна дійти невтішного висновку, що у організації нині діє малоефективна політика управління персоналом, що підтверджується високої плинністю кадрів і наявністю низькокваліфікованих співробітників. Для роз'яснення причин такої слабкої політики слід розглянути організаційну структуру підприємства (рис. 2.1).

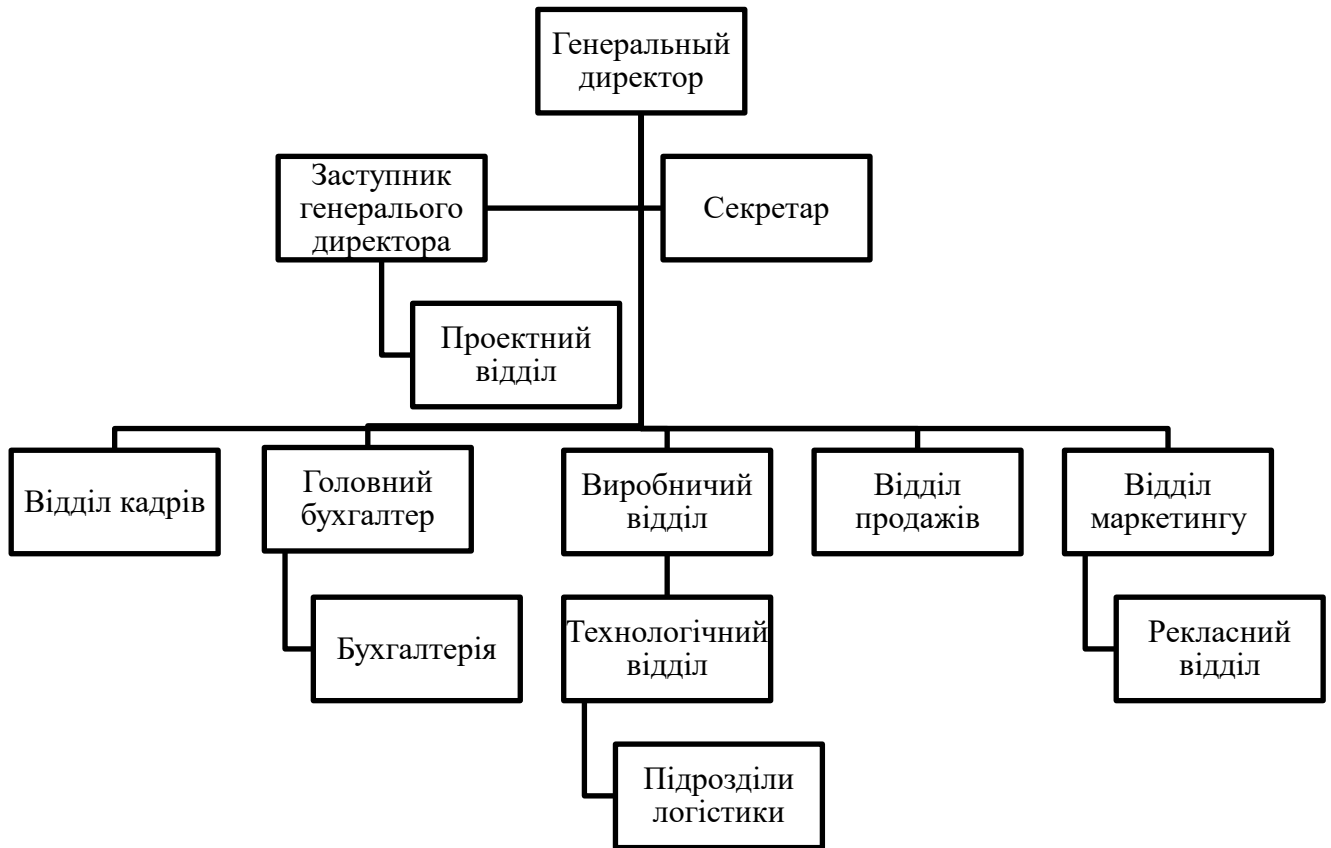


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління підприємства «Добробуд»

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Вищим органом управління товариства є генеральний директор та загальні збори учасників товариства. Бухгалтерія на підприємстві «Добробуд» відповідає за управління грошовим потоком компанії та забезпечує наявність достатніх засобів для покриття щоденних платежів. Відділ кадрів відповідає за підбір та навчання персоналу, облік, компенсацію та пільги, страхування та трудові відносини з працівниками.

Проектний відділ підпорядковується заступнику генерального директора та відповідає за планування та управління для кожного проекту. Керівнику проекту необхідно ухвалити рішення про бюджет, призначити працівників та їх обов'язки для завершення роботи, контролювати безпеку працівників. Їм необхідно

переконатися, що будівельні роботи можуть бути добре завершені відповідно до контракту. У свою чергу відділ маркетингу відповідає за дослідження ринку, маркетингову стратегію, продаж, рекламу, просування, ціноутворення, розробку продуктів та діяльність у зв'язках з громадськістю.

Кількість працівників відповідно до штатного розкладу зазначена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Кількість працівників підприємства «Добробуд» у 2021 р.

Посада	Кількість працівників
Директор	1
Заступник директора	1
Секретар	1
Проектувальник-дизайнер	2
Головний бухгалтер	1
Бухгалтер	1
Менеджер з персоналу	4
Менеджер з реклами	3
Маркетолог	3
Начальник відділу	7
Прораб	4
Електрик	2
Газоелектрозварювальник	2
Бетонщик	4
Каменяр	2
Машиніст екскаватора	4
Водій-кранівник	4
Маляр	1
Столяр	3
Різноробочий (робітники-будівельники)	138
Оцінщик	2
Всього:	185

Джерело: розроблено автором на основі [19].

З даних табл. 2.2 слід, що загальна чисельність працівників становить 185 осіб із урахуванням директора. Загальна кількість робітників-будівельників становить 138 осіб.

Проаналізуємо основні фінансові-економічні показники господарської діяльності підприємства «Добробуд», наведемо їх у табл.2.3.

Таблиця 2.3. – Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства «Добробуд», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2021 від:			
	2019	2020	2021	2021		2020	
				Абс., (+,-)	Темп росту, %	Абс., (+,-)	Темп росту, %
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції	49755,0	57653,1	89069,4	+39314,4	+79,0	+31416,3	+54,5
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг, тис.грн.	36469,3	48067,4	74301,5	+37832,2	+103,7	+26234,1	+54,6
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	4180,3	4279,2	5103,9	+923,6	+22,1	+824,7	+19,3
4. Вартість капіталу, тис.грн.	6074,6	8803,1	12094,9	+6020,3	+99,1	+3291,8	+37,4
5. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	26443,1	36525,0	56783,6	+30340,5	+114,7	+20258,6	+55,5
6. Основні фонди, тис.грн.	6486,3	12718,6	15263	+8776,7	+135,3	+2544,4	+20,0
7. Оборотні активи, тис.грн.	6465,7	7774,3	8556,1	+2090,4	+32,3	+781,8	+10,1
8. Рентабельність капіталу (ряд.3 / ряд.4)	68,8	48,6	42,2	-26,6	-38,7	-6,4	-13,2
9. Фондовіддача основних фондів (ряд.1 / ряд.6)	6,7	4,5	5,8	-0,9	-13,4	1,3	+28,9
10. Оборотність оборотного капіталу (ряд.2 / ряд.7)	5,6	6,2	8,7	+3,1	+55,4	+2,5	+40,3

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Отже, аналізуючи показники таблиці 2.3 можна побачити, що дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за звітний рік в порівнянні з базовим збільшився на 39314,4 тис. грн., в порівнянні із попереднім роком збільшився на 31416,3 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації товарів, робіт послуг за звітний рік в порівнянні з базовим збільшився на 37832,2 тис. грн., в порівнянні із попереднім збільшився на 26234,1 тис. грн.

Фінансовий результат збільшився в звітному році в порівнянні із базовим на 923,6 тис. грн. в порівнянні із попереднім періодом, збільшився на 824,7 тис. грн., це свідчить про покращення фінансової діяльності підприємства.

Збільшилась фондівдача основних фондів в 2021 по відношенню до 2020, це позитивний показник.

Оборотність оборотного капіталу збільшилась в 2021 по відношенню до 2019 і 2020, це позитивний показник, який свідчить про покращення ринкової кон'юнктури підприємства. В загалі можна сказати, що підприємство працює прибутково і ефективно.

Проаналізуємо показники ліквідності й платоспроможності на досліджуваному підприємстві (табл. 2.4).

За даними табл. 2.3 зазначено збільшення долі обігових коштів в активах: так у 2021 вона збільшилась на 0,01 порівняно з 2020 та зменшилась на 0,05 порівняно з 2019 р.

Про погіршення фінансового стану підприємства свідчить значення коефіцієнта загальної ліквідності: чим вищий цей показник, тим кращий фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.4. – Аналіз показників ліквідності й платоспроможності підприємства «Добробуд»

Показники	Роки			Відхилення 2021 від:			
	2019	2020	2021	2021		2020	
				Абс., (+,-)	Темп росту, %	Абс., (+,-)	Темп росту, %
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,08	0,03	-0,03	-50	-0,05	-62,5
2. Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	1,13	0,84	1,05	-0,08	-7,1	+0,21	+25,0
3. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,4	1,2	1,4	-	-	+0,2	+16,7
4. Доля обігових коштів в активах	0,44	0,29	0,39	-0,05	-11,4	+0,1	+34,5
5. Доля виробничих запасів в поточних активах	0,11	0,17	0,12	+0,01	+9,1	-0,05	-29,4

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Значення цього показника у 2021 нижче норми, яке коливається в межах 1,5-2,5. Це означає, що підприємство нездатне погасити свої борги за рахунок результатів своєї діяльності, а саме на кожен гривню короткострокових зобов'язань припадало 1,4 гривні поточних активів. Так, у 2021 коефіцієнт загальної ліквідності не змінився по відношенню до 2019 р. та збільшився по відношенню до 2020 на 0,2.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності (у 2021 р. його значення склало 1,13, у 2020 р. 0,84 а у 2019 р. – 1,05) дозволяє оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у випадку його критичного стану і визначає цю динаміку як позитивну. У нашому випадку у 2021 р. спостерігається значення коефіцієнта швидкої ліквідності в межах норми (>1). Це можна оцінити позитивно, оскільки відбулося зменшення дебіторської заборгованості.

Найбільш жорстким критерієм платоспроможності і ліквідності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності. В 2021 р. значення цього показника нижче норми, яка коливається в межах 0,2-0,35, і склав 0,03. Це свідчить про те, що підприємство немає достатню кількість грошових коштів, і частина короткострокових зобов'язань не може бути покрита негайно за їх рахунок.

Отже, досліджуване підприємство «Добробуд» хоча із покращенням деяких показників, зменшило свою ліквідність і платоспроможність.

2.2. Аналіз мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»

Зміст функції мотивації полягає у виявленні потреб співробітників і забезпеченні їх задоволення в організації; розробці систем винагороди за роботу; використанні різних форм винагород; використанні стимулів для сприяння ефективній взаємодії між співробітниками в колективі та компанією в цілому.

За допомогою стимулів керівництво компанії може вирішити такі завдання:

- участь та утримання кращих фахівців в організації;
- заходи щодо визнання працівників, які досягли значних результатів, для

подальшого стимулювання їхньої творчої діяльності;

- продемонструвати ставлення керівництва до високої продуктивності;
- пропагувати результати роботи кращих працівників;
- застосування різних форм вступу;
- покращувати морально-психологічний стан працівників шляхом відповідних форм визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Використання людських ресурсів має бути тісно пов'язане з мотивацією та оплатою праці працівників. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійних і професійних якостей працівника, результатів його праці та кінцевих результатів господарської діяльності підприємства. Заробітна плата регулюється податком і не обкладається максимальною сумою.

Для того, щоб проаналізувати фактичний стан та загальну характеристику заробітної плати на підприємстві проведемо аналіз основних показників оплати праці. Аналіз почнемо з оцінки структури фонду оплати праці та його динаміки.

Результати аналізу (табл. 2.4) дозволяють дійти висновку, що на підприємстві в цілому нерационально використовують кошти на оплату праці, оскільки фонд додаткової заробітної плати, складає більшу частину у загальній сумі фонду оплати праці від 56,4% у 2019 році до 53,7% у 2020 році і у 2021 складає 57,4%.

Проведемо аналіз використання фонду оплати праці.

- Визначимо абсолютне відхилення фонду оплати праці (ФОП), 2021 року у порівнянні із 2019:

$$\text{ФОПа} = \text{ФОПз} - \text{ФОПб} = 5874,6 - 2826,7 = +3047,9 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.5. – Аналіз структури та динаміки фонду оплати праці та інших виплат на підприємстві «Добробуд»

Показники	Роки	Відносне
-----------	------	----------

	2019		2020		2021		відхилення (+,-) 2021 року від, %	
	сума, тис. грн.	струк- тура, %	сума, тис. грн.	струк- тура, %	сума, тис. грн.	струк- тура, %	2019	2020
1. Фонд оплати праці штатних працівників, всього	2826,7	100	4950,7	100	5874,6	100	+107,8	+18,6
у тому числі:	1167,7	41,3	2200,5	44,4	2278,9	38,8	+95,2	+3,5
1.1. Фонд основної заробітної плати								
1.2. Фонд додаткової заробітної плати, всього	1594,2	56,4	2659,9	53,7	3374,9	57,4	+111,7	+26,8
З нього:	417,3	14,7	717,9	14,5	734,1	12,5	+75,9	+2,2
1.2.1. надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів								
1.2.2. премії за виробничі результати	908,9	32,1	1629,0	32,9	2195,8	37,4	+141,6	+34,8
1.2.3. внаслідок зростання споживчих цін	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3. заохочувальні та компенсаційні виплати	64,8	2,3	90,0	1,8	220,8	3,7	+240,7	+145,3
2. Оплата за невідпрацьований час	268,0	9,5	313,0	6,3	445,0	7,6	+66,0	+42,2

Джерело: розроблено автором на основі [19].

- Визначимо відхилення оплати праці всього промислово-виробничого персоналу за 2020 та 2021 порівняно з 2019 за формулою:

$$\Delta \text{ФОП}_{\delta}^{\text{скор}} = \text{ФОП}_B * (1 \pm \Delta \text{ОП}\% * \Delta \text{П}) / 100, \quad (2.1)$$

$$\Delta \text{ОП} = [(\text{ОП}_3 * 100) / \text{ОП}_B] - 100, \quad (2.2)$$

де ОП_B і ОП_3 – обсяг продукції (робіт, послуг) відповідно у базовому і звітному періодах.

$$\Delta \text{ФОП}_B = \text{ФОП}_3 - \text{ФОП}_{\delta}^{\text{скор}} \quad (2.3)$$

Проведемо розрахунки:

$$2020: \Delta \text{ОП} = ((48067,4 \cdot 100) / 36469,3) - 100 = 31,8\%$$

$$\Delta \text{ФОП}_{\text{б}}^{\text{скор}} = 2826,7 \cdot (1 + (31,8 \cdot 0,6) / 100) = 3366,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ФОПв} = 4950,7 - 3366,0 = +1584,7 \text{ тис. грн.}$$

$$2021: \Delta \text{ОП} = ((74301,5 \cdot 100) / 36469,3) - 100 = 104\%$$

$$\text{ФОП}_{\text{б}}^{\text{скор}} = 2826,7 \cdot (1 + (104 \cdot 0,6) / 100) = 4590,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ФОПв} = 5874,6 - 4590,5 = +1284,1 \text{ тис. грн.}$$

Як видно з розрахунків у 2020 р. ми маємо перевитрати фонду оплати праці. Так фонд оплати праці в 2020 р. повинен був становити 3366,0 тис. грн., але фактично він був збільшений на 1584,7 тис. грн. В 2021 р. ми маємо також перевитрати фонду оплати праці. Так фонд оплати праці в 2021 р. повинен був становити 4590,5 грн., але фактично він був збільшений на тис. грн. 1284,1 грн.

Керівництву підприємства слід направляти засоби на оплату праці згідно з її результатами.

На підставі даних табл. 2.6 проаналізуємо вплив середньо облікової кількості працівників і середньої заробітної плати одного працівника на фонд оплати праці методом абсолютних різниць.

Таблиця 2.6. – Вихідні показники підприємства «Добробуд»

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
1. Обсяг продукції у порівняльних цінах, тис. грн.	44885,7	52633,8	74301,5
2. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	2826,7	4950,7	5874,6
3. Середньо облікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	151	167	185
4. Середній виробіток одного працівника, тис. грн. (рядок 1 / рядок 3)	297,2	315,2	401,6
5. Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн. (рядок 2 / рядок 3)	18719,8	29644,9	31754,6

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Проведемо розрахунки:

$$\text{ФОПзаг} = 5874,6 - 4950,7 = +923,9 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\text{ФОПч} = (185 - 167) * 29644,9 = +533608,2 \text{ (грн.)}$$

$$\text{ФОПзп} = (31754,6 - 29644,9) * 185 = +390294,5 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Перевірка розрахунків балансовим прийомом: } 533608,2 + 390294,5 = +923902,7 \text{ (грн.)} = +923,9 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що фонд оплати праці працівників підприємства у 2021 році проти 2020 збільшився на 923,9 тис. грн., в тому числі внаслідок збільшення кількості працівників ФОП збільшився на 533608,2 грн. а збільшення середньої заробітної плати працівника ФОП збільшився на 390294,5 грн.

Для обчислення коефіцієнта випередження необхідно визначити темпи продуктивності праці і темпи заробітної плати.

Темп продуктивності праці:

$$Т_{пп} 2021-2019 = 401,6 / 297,2 = 1,35$$

$$Т_{пп} 2021-2020 = 401,6 / 315,2 = 1,27$$

Темп росту заробітної плати:

$$Т_{зп} 2021-2019 = 31754,6 / 18719,8 = 1,69$$

$$Т_{зп} 2021-2020 = 31754,6 / 29644,9 = 1,07$$

Коефіцієнт випередження:

$$Кв = 2021-2019 = 1,35 / 1,69 = 0,79$$

$$Кв = 2021-2020 = 1,27 / 1,07 = 1,18$$

Отже, коефіцієнт випередження у 2021 році проти 2019 року менше одиниці, проти 2020 більше одиниці. Темп продуктивності праці у 2021 році збільшився проти 2019 року на 0,35 (1,35 – 1), або на 35%, а темп заробітної плати за цей же період збільшився в 1,69 разів. Також спостерігається підвищення продуктивності праці у 2021 році проти 2020 року, яке склало 0,27 (1,27 – 1) при збільшенні середньої плати за цей же період в 1,07 раз. Узагальнюючи можна констатувати, що на підприємстві раціонально використовують кошти на оплату праці.

2.3. Методи мотивації персоналу на підприємстві «Добробуд»

Для стимулювання роботи співробітників підприємства «Добробуд» використовуються економічні, соціальні та адміністративні методи мотивації.

Найбільш важливим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата, нарахована за системою заробітної плати та заробітної плати.

Використання прямої систем оплати праці передбачає, що сума заробітку визначається кількістю виробів або послуг, вироблених ними за певний період часу, як у нашому випадку.

Вся виконана робота оплачується з використанням постійної частоти. Тому зарібок працівника зростає прямо пропорційно його праці та виробництва.

Для менеджерів, фахівців і працівників використовувалася система зарплат. Офіційною заробітною платою є абсолютна сума заробітної плати, встановлена відповідно до займаної посади.

Крім зарплати виплачується премія, пов'язана з результатами діяльності підприємства. Безпосередньо залежить від навантаження підприємства «Добробуд».

Компанія має одноразову винагороду за тривалу службу. Ця винагорода виплачується працівникам, які пропрацювали повний календарний рік на цьому підприємстві.

Крім перелічених вище працівників, виплачуються наступні бонуси та надбавки:

- оплата за весь час понаднормової роботи та у вихідні або святкові дні збільшується вдвічі;
- надбавка за додаткові посадові обов'язки, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

Співробітникам підприємства «Добробуд» виплачується матеріальна допомога у зв'язку з похороном, важкими матеріальними умовами.

До соціальної мотивації відносяться такі заходи, які здійснюються на даному підприємстві

- підвищення кваліфікації працівників підприємства, їх навчання проводиться за рахунок підприємства;
- надання допомоги працюючим жінкам, суворе дотримання гарантій, встановлених трудовим законодавством для працюючих матерів.

З метою дотримання виробничої дисципліни застосовується адміністративна мотивація у вигляді покарань, попереджень, доган, суворих доган, штрафів, звільнення з роботи. Вимоги зроблені на підставі офіційних записок керівників.

Метод опитування дав дані про ефективність використання системи мотивації в цілому та окремих елементів зокрема.

Розглянемо основні методи стимулювання персоналу на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. – Методи стимулювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Розподіл оцінок персоналу, методів стимулювання праці зображено у табл. 2.6.

Отже, керівництво підприємства має набір основних складових системи стимулювання працівників, якими є:

1. Створити умови праці;
2. Встановити систему оплати праці;
3. Формувати добрі стосунки в колективі;
4. Забезпечити незалежність у роботі та вимагати результатів.

Таблиця 2.7. – Оцінка персоналом методів стимулювання, що використовуються керівництвом підприємства «Добробуд» (за п'ятибальною шкалою).

Методи	Оцінка, сер. бал			
	Робочий персонал		Управлінський персонал	
Створення умов праці	4		4,4	
Винагороди: Зарплата	Задовільний стимул	Використання стимулу	Задовільний стимул	Використання стимулу
нематеріальні вигоди	0,5	4,2	1,5	4,3
Соц. проблеми (рішення)	1,5	3,0	1,5	3,6
	2	2,4	2,5	2,5
Безпека: ризик стати зайвим	4,5		4,7	
повага	4,0		4,1	
стиль управління	3,6		4,0	
Залучення у справи: знання цілей, завдань	2,1		3,1	
- комунікації	3,0		3,2	
участь у вирішенні проблем підприємства	1,4		2,6	
ставлення у колективі	4,3		4,1	
Здатність самореалізації: кар'єра	2,1		3,5	
навчання	2,1		2,0	
зростання майстерності	3,2		3,8	
Зацікавленість до роботи: управління по цілям	3,9		4,1	
самостійність	4,2		4,1	
відповідальність	4,4		4,1	

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Стиль управління характеризується як авторитарний, однак, заснований на підходах компетентності, справедливості та поваги до людської гідності.

Разом з тим, дані результати свідчать про незадоволеність персоналу питаннями організації системи оплати праці.

Винагорода є невід'ємною частиною системи мотивації персоналу та всієї системи управління підприємством в цілому. Тому доцільно розглянути цей компонент з точки зору системного підходу.

Порівняння цілей менеджменту компанії з цілями стимулювання і оплати праці свідчить про те, що вони взаємопов'язані і взаємозалежні.

Корпоративні цілі включають положення про стимулювання інноваційних, підприємницьких і кадрових ініціатив, підвищення їх трудомісткості з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і на цій основі створюють умови для життя і роботи працівників компанії.

Положення «Про оплату праці» працівників підприємства «Добробуд» свідчить, що система оплати праці призначена для введення матеріальних важелів для стимулювання інновацій, підприємництва, стимулювання ініціативності та трудомісткості, розширення сфери обов'язків персоналу.

Таким чином, мета системи оплати праці, проголошена керівництвом підприємства – просування персоналу, корелює з корпоративними цілями. Платіжна система має такі завдання:

1. Підвищення інтенсивності праці працівника;
2. Зацікавленість працівника у підвищенні інтенсивності праці з метою досягнення високого показника навантаження на підприємстві «Добробуд»;
3. Диференційований підхід у оцінці праці працівників;
4. Моніторинг та оцінка результативності працівників;
5. Запобігання відхиленням у роботі персоналу, пов'язаним із ставленням до виконання службових обов'язків та правил підприємства;
6. Залучення команди до оцінки працівника.

При розгляді існуючої на підприємстві системи оплати праці було виявлено, що більшість працівників не мають постійної складової оплати праці (використання системи оплати праці). Це суперечить раціональному підходу і соціально-психологічному сприйняттю працівника цієї системи.

Було проведено дослідження значущості заробітної плати для працівника підприємства (шляхом опитування працівників підприємства). Дані опитування наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. – Значення зарплати для працівника на підприємстві «Добробуд» (оцінка за п'ятибальною системою)

Показники якості	Середній бал			
	Покоївки працівники пральні		Управлінський персонал	
	Важливість	Задоволення	Важливість	Задоволення
Потреба	5	1,7	5	1,2
Статус, самооцінка	4,5	2,8	5	3,1
Ступінь значущості у порівнянні				
Зарплата	5	1,7	5	1,2
цікава робота	3,2	2,8	4,1	3,6
повага	4,6	4,1	4,5	4,4
ставлення у колективі	4,5	4,3	4,2	4,1
Справедливість при оцінці праці та визначенні величини зарплати	4,6	2,6	4,9	2,1
Задоволеність системою оплати	3,5	1,2	3,2	1,4
Задоволеність одержуваною зарплатою	-	0,2	-	0,5
Зіставлення зарплати з працівниками свого відділу	4,6	3,2	4,2	2,8
Зіставлення зарплати з зарплатою у регіоні	3,6	3,4	3,8	3,8
Зіставлення зарплати з зарплатою керуючого	3,2	4	4,1	3,8

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Таким чином, на підставі дослідження системи оплати праці працівників на підприємстві «Добробуд» можна зробити висновок, що Положення «Про оплату праці працівників» працівників підприємства «Добробуд» залишилося офіційним документом, затвердженим при створенні підприємства та реалізованим в життя.

Показники дозволяють визначити ряд висновків щодо значущості заробітної плати для працівника:

1. Зарплата як дуже важливий показник їх діяльності;
2. В сучасних умовах рівень заробітної плати співробітників асоціюється з самоповагою і статусом у суспільстві;
3. Існує тісна кореляція між зарплатою, повагою, ставленням до команди;
4. Працівники звертають увагу на систему оплати праці та справедливу оцінку праці;
5. Працівники не задоволені ні платіжною системою, ні реальною заробітною платою;

6. Зарплата, ставлення до неї можна порівняти зі ситуацією в регіоні.

Ці умови свідчать про важливість оплати праці як фактору мотивації працівників підприємства «Добробуд», однак, загалом, працівники не задоволені системою оплати праці.

Результати аналізу показали, що найважливішим чинником системи мотивації персоналу є система оплати праці, виявлено, що існуюча система оплати праці не відповідає завданням керівництва компанії.

Отже, досягнення цілей платіжної системи і, загалом, підприємства в цій ситуації і з цим підходом є проблематичним, а результати свідчать про неефективність системи.

Підприємство «Добробуд» будує взаємовідносини з працівниками на основі взаємної поваги та виконання взаємних зобов'язань, що сприяє встановленню задовільного морально-психологічного клімату у колективі. Однак, спираючись на статистику, стало видно, що в організації з кожним роком збільшується коефіцієнт плинності кадрів (90% тих, хто звільнюється, йдуть за власним бажанням), що говорить про наявність певного ступеня незадоволеності персоналом.

Методологічною основою, прийнятою для дослідження мотиваційної системи, було прийнято опис з використанням кореляційного аналізу. За допомогою тестової анкети із зазначенням конкретного ступеня задоволеності тим чи іншим аспектом праці було опитано 38 робітників-будівельників, які допомагають генерувати первинні дані, тоді як вторинні дані були отримані з мережі Інтернет та локальних нормативно-правових актів організації.

Результати проведення анкетування були сформовані в таблиці 25 для порівняння загального рівня задоволеності працівників у 2019 р., 2020 та у 2021 році [19].

Таблиця 2.9. – Оцінка соціальної ефективності системи мотивації підприємства «Добробуд» з 2019 до 2021 рр.

Показники	Рівень за 2019 р., %	Рівень за 2020 р., %	Рівень за 2021 р. %	Зміни за 2 роки, %
Задоволеність рівнем заробітної плати	89	72	67,3	- 21,7

Задоволеність умовами праці	65	65	63	- 2
Задоволеність морально-психологічного клімату у колективі	99	98	99	0
Рівень кваліфікованих працівників стосовно загальної кількості персоналу	10	11	11	1
Рівень травматизму працівників	5	3	3	- 2
Задоволеність системою преміювання	58	49	32	- 26
Професійний рівень персоналу	15	14	12	- 3

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Було вирішено провести дослідження задоволеності основної робочої сили підприємства – робітників/будівельників, оскільки саме у цій категорії працівників більшою мірою спостерігається велика кількість звільнень. Статистика звільнень за роками представлена табл. 2.10.

Таблиця 2.10. – Статистика звільнень із 2019 по 2021 рр.

Категорія працівників	Загальна кількість працівників	Кількість звільнених працівників за 2019 р.	Кількість звільнених працівників за 2020 р.	Кількість звільнених працівників за 2021 р.	Коефіцієнт плинності за 2019 р.	Коефіцієнт плинності за 2020 р.	Коефіцієнт плинності за 2021 р.	Причини звільнень працівників
Робочі	38	4	12	19	0,1	0,32	0,5	Через невиконання робочого плану та по власному бажанню
Менеджери	10	1	2	1	0,1	0,2	0,1	По власному бажанню та

								невиконання робочого плану
Бухгалтери	4	0	1	0	0	0,25	0	Не виконання робочого плану
Маркетологи	3	0	1	0	0	0,33	0	По власному бажанню
Менеджери з персоналу	4	0	1	0	0	0,25	0	Не справлявся з обов'язками
Менеджери з реклами	3	0	1	0	0	0,33	0	Не виконання завдань

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Для опитування було обрано саме робітників з наступних причин:

- 1) робітники складають основний виробничий склад;
- 2) від робітників залежить швидкість та якість виконуваної послуги;
- 3) саме будівельники потребують мотивації більше, ніж керуючий персонал;
- 4) кількість звільнень із категорії робітників значно більша, ніж з інших категорій (табл. 2.10).

Розглянувши дані табл. 2.10 можна дійти висновку, що загальна задоволеність працівників системою винагород у середньому знизилася на 20% проти 2019 р., що свідчить про низьку ефективність роботи мотиваційної системи загалом [19].

Використовуючи зазначені раніше формули, розрахуємо рівень ефективності роботи мотиваційної системи цієї організації.

1. Щомісячний економічний ефект від зниження плинності кадрів:

$$E_T = Z_{\text{нов}} * P * (K_{T1} - K_{T2})$$

1) $K_{T1} = (12/38) * 100 = 31,58\% = 0,32$ – коефіцієнт плинності у ТОВ «Добробуд» за 2020 рік.

2) $K_{T2} = (19/38) * 100 = 50\% = 0,5$ - коефіцієнт плинності кадрів за 2021 рік.

3) $E_T = 23800 * 38 (0,32-0,5) = - 162792$ грн.

Таким чином через підвищення плинності кадрів компанія за два роки втратила понад сто шістдесят тисяч грн.

2. Ефект від навчання та підвищення кваліфікації для подальшого поєднання з роботою ($E_{об}$).

$$E_{об} = Z_{зп} * P_{об} * T - Z_{об}$$

1) $E_{об} = 22000 * 5 * 2 - 6780 * 5 = 186100$ грн.

3. Ефект підвищення продуктивність праці ($E_{п}$).

$$E_{п} = N_{раб} * D * (П_2 - П_1)$$

1) $E_{п} = 5 * 20 * (1138000-1280 000) = - 2840000$ грн.

Цей результат говорить про те, що не відправляючи на навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, компанія втрачає в середньому 2840000 грн. на місяць.

Сумарною оцінкою системи мотивації даної компанії буде: $E_{сум} = - 2816692$ грн.

Результат цього розрахунку показує, які втрати зазнає компанія із нинішньою системою стимулювання персоналу.

Таким чином, було визначено недоліки в системі мотивації персоналу:

1. Не враховані індивідуальні риси людей.
2. Методологічні заходи та технічні аспекти застосування моделі в управлінській практиці не є досконалими.
3. Дослідження оцінило неефективність та недоцільність мотиваційних стратегій на підприємстві «Добробуд», що призвело до зниження продуктивності та, як наслідок, рівня прибутку.

У наступному розділі буде представлено рекомендації та заходи, які пропонуються для впровадження в систему стимулювання.

2.4. Вплив мотивації персоналу на конкурентоспроможність підприємства «Добробуд»

Система стимулювання талантів є основним засобом забезпечення раціонального використання ресурсів та мобілізації наявних людських ресурсів. Система стимулювання праці є найважливішим резервом підвищення ефективності виробництва та оптимізації потенціалу працівників підприємства. В управлінні персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивації працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для заохочення їх до ефективної роботи.

Відсутність ефективної системи мотивації високопродуктивної праці негативно позначається на конкурентоспроможності підприємства, внаслідок чого знижується заробітна плата та створюється сприятливий клімат у колективі. Це також може викликати високу плинність кадрів, що пояснюється незадоволеністю працівника своїм робочим місцем; високий ступінь конфліктності; низька дисципліна, наслідком якої часто є несправедлива оплата; зниження продуктивності праці, що зумовлено слабким співвідношенням між результатами праці та стимулами; низький професійний рівень працівника через недостатню увагу до стажування та навчання в цілому.

Для управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно налагодити взаємовідносини з персоналом через створення гідної системи мотивації, яка підвищить рівень задоволеності працівників, що підвищить їх продуктивність і продуктивність праці.

Для більш ефективної роботи підприємства «Добробуд» слід розуміти кінцевий результат діяльності підприємства – отримання прибутку, що дозволяє враховувати оплату праці з урахуванням внеску кожного працівника на основі розробленої системи.

З'єднання оплати з ефективністю всієї системи має сенс, однак необхідно чітко інтерпретувати поняття результату і співвідношення внеску кожного співробітника до кінцевого результату діяльності компанії.

Доцільно використовувати функціональну диференціацію, коли існує декілька підсистем оплати праці для кожного функціонального напрямку.

Принцип оплати «Постійна складова + змінна складова» є спільним підходом, включаючи постійну частину, що формується за єдиним корпоративним підходом. У той час змінна складова заробітної плати формується на основі показників, що забезпечують взаємозв'язок результату діяльності працівника цього функціоналу та підприємства в цілому. Наприклад, для одиниць білизни і покоївок будуть такі критерії: якість чищення або прання, тривалість роботи; для адміністративного відділу – якість та обсяг наданих послуг.

По-четверте, доцільно взяти підхід системи щомісячних премій як основу, коли стимулювання нарахування безпосередньо пов'язане з результатом діяльності, зменшуючи таким чином витрати (витрати); мати заощадження сил і засобів; отримати прибуток.

По-п'яте: будь-яка модель заробітної плати повинна враховувати ситуацію на ринку праці та фінансово-економічну ситуацію на підприємстві.

На підставі зазначеної концепції можна використовувати наступний підхід у вдосконаленні системи оплати праці, як основної складової системи мотивації підприємства «Добробуд».

Система оплати передбачає дві складові: постійну і змінну.

Постійний компонент виплачується незалежно від успішності підприємства на підставі виконання службовцем своїх функціональних обов'язків.

З метою диференціації при оплаті праці має сенс використовувати наступний підхід у визначенні постійної складової: визначити кваліфікаційні рівні працівників у рамках їх посади з диференційованою ставкою від 1 (тарифної ставки) до 2 з інтервалом 0,25, таким чином, будуть мати місце п'ять посадових рівнів: 1; 1,25; 1,5; 1,75; 2.

Пропонується проводити щорічну атестацію за наступними показниками:

1. Кваліфікація
2. Професійний досвід
3. Стаж роботи

4. Відповідальність
5. Оволодіння суміжною професією
6. Психологічне навантаження
7. Фізичне навантаження
8. Умови праці.

За кожним показником виставляється оцінка від 0 до 2 та визначається середній показник, який та дозволяє визначити кваліфікаційний рівень співробітника на наступний рік. Даний підхід дозволяє взаємно зв'язати професійну майстерність працівника, його ставлення до роботи, складність роботи та умови праці, що сприятиме не тільки вертикальній кар'єрі працівника, а й його прагненню працювати більш ефективно у даній посаді, так як більш сумлінне ставлення та зростання кваліфікації плюс «відданість фірмі» забезпечать йому збільшення постійної складової доходу.

Змінна складова може формуватися наступним чином:

1) Встановлюється БД (базова частка) на основі кваліфікаційного рівня працівника, проте, вона не ув'язується з тарифною ставкою та є пунктом співвідношення перевиконання або невиконання своїх посадових кваліфікаційних обов'язків;

2) Система преміальних або бонусів має бути ув'язана з досягненням економічного ефекту у діяльності працівника. Пропонується за основу прийняти систему місячних бонусів (критеріїв) та встановити такі критерії нарахування бонусів;

а) Раціоналізаторську пропозицію, що вплинуло на скорочення витрат або збільшення прибутку;

б) Запобігання аварійним ситуаціям, здатних привести до збільшення витрат;

в) Економія сил та засобів (залучення посад, економія матеріалів та енергії при збереженні якості та кількості), психологічного клімату у колективі.

Система штрафів має бути ув'язана як з економічними, прямими втратами, так та з непрямими:

- неявка на роботу;
- поломка техніки;
- порушення дисципліни;
- порушення принципів організаційної культури.

3) Діапазон преміальних та штрафних частково повинен бути в інтервалі (0,2), що дозволить стимулювати та працівників з високою базовою часткою.

4) При визначенні частки прибутку на формування змінної складової зарплати доцільно, щоб вона становила у зарплаті не менш 30%. В даному підході можна розділити результати дослідження Ф. Тейлора про норму преміальної винагороди до постійної зарплати.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане стверджуємо, що метою отримати економічну вигоду із зарплати — платити високу зарплату.

Метою даної пропозиції є продемонструвати розумний підхід до формування системи оплати праці на основі запропонованої концепції та необхідності забезпечення виплати заробітної плати працівникам, яка є прийнятною та економічно обґрунтованою, тобто можливою для реалізації на найнижча вартість як основа для створення вдосконаленого підходу до управління.

Таким чином, система оплати праці буде мати наступний вигляд:

$$ЗП = П (КДУ) + П /, \quad (2.1)$$

де, П — постійна складова;

КДУ — оклад за ставкою;

П / — змінна складова;

ЗП — зарплата;

співвідношення П / П / — 70% – 30%.

Розрахункові показники можна порівняти за сумою з витратами при максимальних показниках фонду оплати праці, що не входить у протиріччя з підходами про планові максимальні можливості компанії оплачувати працю своїх працівників. У той же час використовується кардинально відмінний підхід до формування оплати праці.

В умовах підвищення рентабельності підприємства має сенс використовувати більш диференційовану систему оплати, яка, повинна складатися з трьох частин:

1. Постійної — посадовий оклад з урахуванням КДУ (кваліфікаційного посадового рівня);
2. Перемінної (А) — на основі оцінки якості роботи співробітника, так званий «дохід по заслугах»;
3. Перемінної (Б) — пов'язана з ефективністю діяльності підприємства у цілому, залежить від прибутку підприємства та оцінки вкладу ділянки (відділу) у даний результат.

Постійна компонента повинна диференціювати професіонала та початківця при їх рівній мірі відповідального ставлення до справи.

Змінна складова (А) забезпечує оцінку працівника у його ставленні до справи, прагнення збільшити завантаження ТОВ «Добробуд», якість послуг, ініціативу і т.п. Вона визначається на підставі оцінки безпосереднім начальником (керівником) за підсумками року за шкалою (0 до 5) та нараховується у вигляді відсотка від окладу (КДУ), при цьому пов'язується з КДУ. Даний підхід відображений у табл. 2.9.4

Таблиця 2.9. – Система оплати співробітника з урахуванням КДУ та ОК

Оцінка якості	Відсоткове підвищення зарплати за рівнями (КДУ)				
	V	IV	III	II	I
5	12%	12%	18%	18%	0
4	12%	12%	16%	0	0
3	КДУ	КДУ	КДУ	КДУ	КДУ
2	Переведення на низький КДУ звільнення				
1					

Джерело: розроблено автором на основі [19].

При такому підході, за інших рівних умов, підвищення заробітної плати відбувається більше для працівників з кращою оцінкою і меншою, ніж КДУ, щоб стимулювати якісну роботу і прагнути отримати вищу КСУ.

Змінна складова (В) визначається з метою зв'язування ефективної роботи співробітника відділу та підприємства «Добробуд».

Менеджер визначає відсоток прибутку від формування змінної (В), визначає відсоток виділеної суми – відділ на підставі його внеску в досягнення ефекту підприємства; керівник відділу на основі корпоративних критеріїв та на підставі висновків (безпосередній керівник, працівники підрозділів, підрядників (споживачів тощо)) визначає частку працівника. Думка споживачів приймається до підстави для вивчення та аналізу «книги огляду та пропозицій», а також відгуків на гостьовій сторінці сайту підприємства «Добробуд».

Таким чином, змінна «В» – це відсоток від прибутку підприємства. Таким чином, матеріальний дохід працівника включає:

1. Офіційна заробітна плата за рівнем продуктивності або функціональності;
2. Оцінка особистого результату, впливає на загальний результат діяльності підприємства при виконанні завдань, пов'язаних безпосередньо з його сферою повноважень;
3. Оцінка його внеску до кінцевого результату господарської діяльності підприємства на основі оцінки внеску структурного підрозділу та працівника в одиницю (% від навантаження підприємства «Добробуд» та його доходів відповідно).

Ця система забезпечує:

1. Виконання службовцем функціональних обов'язків забезпечує безперебійне функціонування всього підприємства в планових завданнях;
2. Прояв ініціативи, відповідальність працівника щодо підвищення продуктивності в рамках її функціональності;
3. Інтерес працівника до ініціативи забезпечує ефективне функціонування відділу та підприємства в цілому для отримання дивідендів.

Функціонування виробництва завжди пов'язане з людьми, які працюють у бізнесі. Принципи правильної організації виробництва, безумовно, відіграють важливу роль, але успіх виробництва залежить від конкретних людей, їх знань, здібностей, кваліфікації, дисципліни, мотивації.

Організація праці на підприємстві призначена для створення нормальних умов праці для людини, зацікавленості працівника результатами праці та

результатів діяльності підприємства. Крім того, організація праці покликана створити систему праці на підприємстві, що збільшує доходи підприємства. Мотивація є одним з основних факторів, що визначають ефективність роботи.

Важливо, щоб менеджер зрозумів, який саме мотив, що необхідно для його персоналу, що є найбільш актуальним на даний момент. Таким чином, для одного працівника важливе значення має фінансове винагороду, а для іншого – такий важливий фактор, як умови праці, визнання. Для того, щоб зрозуміти, як мотивувати кожного окремого працівника, потрібно розуміти не тільки його реальні потреби, знати, які методи мотивації будуть більш ефективними і стати особисто значущими для кожного працівника, а й враховувати його природний потенціал, який може слід покладатися. Для цього ви повинні бути в змозі правильно оцінити свій персонал.

Для ефективної роботи працівник повинен любити свою роботу, і для цього компанії потрібно любити свого працівника.

Ефективність системи мотивації на практиці багато в чому залежить від влади, працівників адміністративного апарату, їх кваліфікації та ділових навичок. Знаючи свого співробітника, менеджер може знайти правильний ключ до своєї душі і характеру, правильного працівника, який може підвищити ефективність цієї особи і організації в цілому. Якщо менеджер знає своїх людей, то система мотивації буде високоефективною, і тому соціально-економічна ефективність виробництва зростатиме. Це основний сенс трудової мотивації як чинника управління організацією.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ДОБРОБУД»

3.1. Посилення впливу мотивації на ефективність діяльності підприємства «Добробуд»

Нині знайти висококваліфікованих кадрів складно, а утримати їх ще складніше. Саме тому нова система стимулювання на підприємстві «Добробуд» має бути спрямована на створення таких умов діяльності, щоб залучати та утримувати цінні кадри без великих фінансових втрат для підприємства. Спираючись на проведені дослідження, результатом яких стала виявлена міра плинності кадрів у розмірі 20,6%, можна зробити висновок, що важливим напрямком кадрової політики має бути система мотивації. В даний час йде постійний розвиток технологій, також дані зміни не оминають сферу будівництва.

Для підтримки відповідності кваліфікації певному рівню вимог потрібне постійне оновлення інформаційного запасу, оскільки, як відомо, будь-яка інформація старіє протягом п'яти років на 50%. Саме тому однією з перших змін у системі мотивації на підприємстві «Добробуд» було запропоновано запровадження навчання за рахунок компанії, або за рахунок самих працівників за бажання. Люди зазвичай асоціюють навчання зі школою, і мало хто дійсно хоче повернутися туди або залишити на якийсь час на роботу, щоб пройти навчання [19]. Втім, факт залишається фактом: навчання, як і раніше, є значно кращим способом підвищити професійний рівень працівника на його нинішній роботі і, можливо, навіть перемістити його на більш високу позицію.

Тому організації слід подумати про професійну підготовку співробітників з погляду самих працівників. У той час як навчання в кінцевому підсумку означає надання фірмі переваг, які їй потрібні, щоб досягти успіху. Керівник водночас також інвестує у своїх співробітників як окремих осіб. Якщо при цьому не

враховувати їх потреби та переваги, то, швидше за все, вони не будуть мотивовані на успіх [30, с. 281-282].

Для впровадження нової системи стимулювання, яка мотивуватиме працівників на навчання, було запропоновано такі способи:

1. Пропозиція кар'єрного зростання. Одна з причин, з яких співробітники розчаровані компанією, полягає в тому, що немає місця для просування чи будь-яких умов розвитку їх навичок. Співробітники відчують себе більш мотивованими, щоб пройти навчання, якщо це означає, що є шанси на підвищення чи вдосконалення навичок, що було б доречним у будівельній компанії. Опитування співробітників допоможе керівнику точно визначити, який вид навчання їм буде найбільше цікавий чи яку позицію вони хочуть просунути.
2. Доплата за кваліфікаційний рівень. Тобто працівникам будуть доплати за підвищення кваліфікації. Це буде мотивувати персонал розвиватися та підвищувати свою кваліфікацію.

Підприємство «Добробуд» може пропонувати оплачуване навчання лише «перевіреному та надійному» співробітникам, які вже відпрацювали у цій організації певний проміжок часу та показали свої здібності [19]. Приклад розробки плану навчання будівельника представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Приклад плану навчання будівельників

Параметри	Характеристика параметра
Кількість працівників, що направляються на навчальні курси, особи	1
Витрати навчання	16 200 грн.
Вид навчання	Без відриву від роботи
Форма навчання	Вечірні курси
Призначення	Підвищення кваліфікації, вивчення нових видів робіт, перенавчання

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Навчання допомагає розвивати та доповнювати професійні навички працівників, що безпосередньо впливає на збільшення продуктивності компанії та розширення наданих послуг та виконуваних робіт. Також пропонується

запровадити колективну відповідальність за виконання будівельних робіт на ділянці. У цьому випадку працівники нести будуть відповідальність не лише за якість своєї роботи, а й за роботу всього колективу. За хороше виконання весь колектив отримуватиме певну премію, а у разі недостатнього виконання хоча б одного учасника премію буде скасовано.

Матеріальна мотивація є важливим пунктом мотивації персоналу. В наш час, як би ми цього не хотіли проте гроші дійсно мають велике значення. Тому варто пропонувати конкурентну заробітну плату, вводити бонуси та премії. Запровадження бонусної системи є гарним стимулюванням персоналу підприємства до плідної праці. Це буде спонукати працівників до плідної та продуктивної роботи, адже люди будуть розуміти, що чим краще працюєш – тим більше маєш.

Бонуси та премії варто видавати за: перевиконання плану, за самий кращий результат, за саму швидку роботу, за нововведення та інші.

Таким чином, працівники, бажаючи отримати грошову винагороду, стежитимуть і за іншими працівниками, що полегшить роботу виконроба та збільшить рівень якості послуги, що надається. Ще одним плюсом запровадження цієї відповідальності буде підвищення командного духу, оскільки буде організована робота у команді [26, с. 113].

Ще однією матеріальною мотивацією може бути доплати та бонуси за здоровий образ життя. Це може включати грошові винагороди працівникам, що не палять, працівникам, які не пропустили жодного робочого дня або не взяв жодного лікарняного за певний проміжок часу. Таким чином, компанія, покращуючи рівень здоров'я своїх співробітників, витрачає менше, ніж витрачала б на виплату лікарняних посібників і заміну хворих працівників [19]. Узагальнення всіх наведених вище рекомендацій підвищення ефективності роботи підприємства з допомогою мотивації представлені на рис. 3.1.

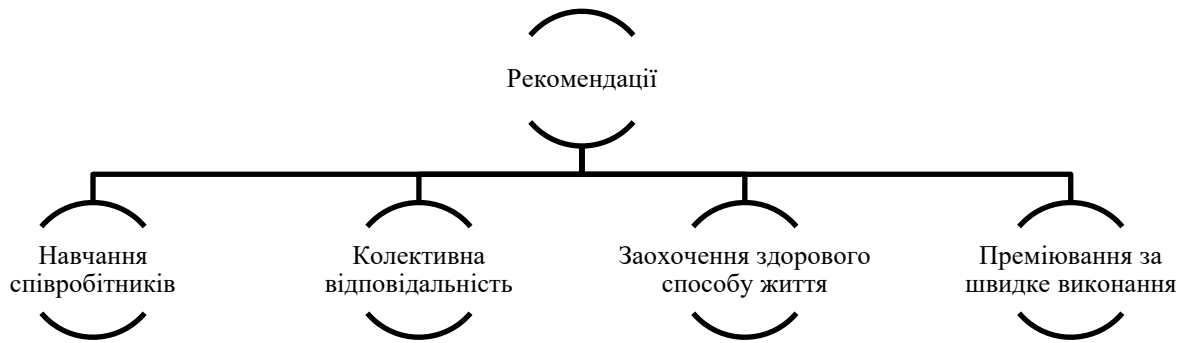


Рисунок 3.1.– Рекомендовані способи мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Цей список має рекомендаційний характер і призначений для вдосконалення вже існуючої роботи мотиваційної системи організації для підвищення ефективності та результативності її роботи в майбутньому та за найменших витрат для керівництва.

Таким чином, для підвищення продуктивності підприємства «Добробуд» було запропоновано мотиваційні заходи, а саме пропозицію працівникам щодо можливості навчання, запровадження конкурентного середовища для працівників, колективної відповідальності, проведення оздоровчих заходів тощо. Дані методи стимулювання допоможуть працівникам як підняти свій рівень навичок, продуктивність і якість, а й допоможуть підвищити ефективність роботи підприємства у цілому.

3.2. Підвищення мотивації персоналу та розрахунок ефекту від її впровадження на підприємстві «Добробуд»

Способи поліпшення мотивації праці прийнято ділити на матеріальні і нематеріальні. Матеріальна мотивація включає: заробітну платню; регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята); нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі); інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

Не менш важливою є нематеріальна (не фінансова) або непряма мотивація.

До видів нематеріальної мотивації належать: подарунки; - соціальний пакет; навчання; корпоративні святкування; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; інші види мотивації.

Співробітники «Добробуду» мають соціальний пакет, а компанія проводить базове навчання працівників. Проте на навчання працівників виділено недостатньо коштів. Інша мотивація – соціальні виплати: безкоштовні медичні огляди, безкоштовні відпустки, можливості для оздоровлення та фізичних вправ. На підприємстві «Добробуд» профспілка видає путівки на оздоровлення та організовує спортивні заходи для працівників підприємства. До нематеріальних шляхів підвищення мотивації можна віднести вдосконалення організації праці: цілепокладання, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробнича і професійна ротація, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці.

Іншим способом нематеріальної мотивації є підвищення організаційної культури: формування місії організації, визначення принципів, які вибудовують відносини з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації, визначення індивідуальних компетенцій і моделей поведінки, а також мотивація співробітників на робочому місці. на внутрішні мотивації та потреби. Навчання за рахунок бізнесу є одним з найважливіших моментів у системі мотивації співробітників. Цей вид навчання зазвичай пов'язаний з розвагою [4, с. 92]. Співробітники мають можливість вийти зі своєї повсякденної роботи, отримати нові знання та отримати нові стимули. Під час мотиваційного тренінгу спілкування між співробітниками компанії є більш неформальним, що сприяє гармонії та формуванню командного духу. У свою чергу, компанія отримує високоякісні таланти. Ще одна мотивація – проведення корпоративних свят, під час яких співробітники живуть у злагоді [17, с. 97-98]. Організацією та проведенням корпоративних святкувань на підприємстві «Добробуд» займається профспілка.

Для ефективної роботи організації підприємства «Добробуд» має бути сформована цільова система. Для досягнення цих цілей необхідно розвивати стимули, які відповідають реальній ситуації. Для цього необхідно зробити

значний акцент на мотивації співробітників на індивідуальному рівні. Тому вся система управління персоналом має прагнути заохочувати працівників до ефективної роботи, забезпечуючи тим самим підвищення продуктивності.

Однією з найважливіших функцій керівництва створення готовності співробітників виконувати все можливе. Тому роль лідера у тому, щоб викликати інтерес виконання співробітниками своїх робочих обов'язків. Так можна сказати, що мотивація – це психологічне явище, яке означає, що потреби та мотиви людей повинні вирішуватися шляхом розробки ефективного плану стимулювання персоналу в організації.

Як власник комерційного підприємства, директор підприємства «Добробуд» прагне максимізувати дохід та підвищити продуктивність, а це означає, що персонал цієї організації має працювати максимально ефективно. Практика багатьох російських підприємств свідчить, що й соціальний пакет є достатнім стимулом підвищення працездатності персоналу.

Для досягнення цієї мети, керуючому апарату варто провести такі заходи:

1. Створення комфортних та безпечних умов праці. Оскільки робота у сфері будівництва пов'язана з певним ризиком.
2. Проведення корпоративних свят.
3. Введення нематеріального стимулювання як заохочень, визнань.
4. Введення таблиці найкращих працівників.
5. Розробка плану навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Більш точний опис даних заходів описано у табл.3.2.

У разі схвалення даного проекту мотиваційної системи директору підприємства «Добробуд» слід затвердити його та оформити як офіційний документ. Для розрахунку економічної ефективності від запровадження нової системи мотивації було прийнято взяти показники прибутку від будівництва малоповерхових будівель, прибутку від проведення ремонтних робіт та прибутку від інших послуг за один квартал діяльності підприємства «Добробуд».

Таблиця 3.2 – Схема мотиваційної системи для підприємства «Добробуд»

Задачі	Орієнтир мотиваційної системи	Основний стимул	Інструменти	Час проведення заходів СМ
Підвищення ефективності роботи підприємства	Збільшення замовлень на 20%	Грошове стимулювання (премії)	Преміювання (за швидке виконання плану, за економію ресурсів)	Залежно від результатів роботи
		Негрошове стимулювання (навчання)	Відправлення співробітників на навчання, курси підвищення кваліфікації	Двічі за квартал
Зниження ступеня плинності кадрів	Розвиток лояльності персоналу	Змішане стимулювання	Надання додаткових вихідних, направлення на навчання, можливість підвищення	За результатами роботи
Створення комфортного клімату у колективі	Поліпшення настрою команди	Нематеріальне стимулювання	Проведення командних змагань, виїзних корпоративів	Раз на 2 місяці
			Введення колективної відповідальності	Регулярно

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Дані розрахунку представлені у табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозований середньомісячний приріст виторгу компанії «Добробуд»

Показники	Середньомісячний об'єм виробництва за 2021 рік	Прогнозований об'єм виробництва за 2022 рік	Прогнозований об'єм виробництва за 2023 рік	Прогноз. приріст обсягу реалізації, тис. грн. (2021-2022)	Прогноз. приріст обсягу реалізації, тис. грн. (2022-2023)	Прогноз. приріст обсягу реалізації, у % (2021-2022)	Прогноз. приріст обсягу реалізації, у % (2022-2023)
Прибуток будівництва малоповерхових будівель, тис. грн.	1885,3	1980,5	2342,2	95,2	361,7	5,04	15,44
Прибуток проведення ремонтних робіт, тис. грн.	637,8	692,5	769,1	54,7	76,6	8,57	11,06

Продовження табл. 3.3

Прибуток інших послуг, тис. грн.	531,9	575,6	660,4	43,7	84,8	8,21	14,73
----------------------------------	-------	-------	-------	------	------	------	-------

Джерело: розроблено автором на основі [19].

З табл. 3.4 видно, що середній прогнозований приріст прибуток від застосування мотиваційної системи становить понад 15% переважно виробництві і 11% від ремонтних робіт. Даний ефект може бути отриманий не відразу, а після прийняття співробітниками нової системи стимулювання, її коригування, тобто через 4-6 місяців після впровадження системи. На основі схеми запропонованої мотиваційної системи було складено план передбачуваного навчання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. – Передбачуваний план проведення навчання за 2022 рік

Посада працівника	Кількість працівників	Назва курсів	Сума, грн.
Маляр	2	Штукатурно-малярні роботи. Декоративна штукатурка.	1600 (660 + 940)
Каменяр	2	Каменяр. Лицьове оздоблення	3400 (2000 + 1400)
Різноробочий	2	Монтажник та замірник вікон ПВХ	2300 (1300 + 1000)
Дизайнер	1	Освітлення інтер'єру	2600

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Від проведення цих заходів очікується наступне зниження плинності кадрів, зазначене у табл. 3.6.

Таблиця 3.6. – Очікуване зниження плинності кадрів

Найменування категорії	Загальна кількість працівників	Кількість звільнених за 2022 рік	Кількість звільнених за 2023 рік	Коефіцієнт плинності за 2022 рік	Коефіцієнт плинності за 2023 рік
Робочі-будівельники	38	9	3	0,24	0,08

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Виходячи з даних табл. 3.6, видно, що порівняно з 2021 р. після запропонованого впровадження заходів мотиваційної діяльності на підприємство

плинність кадрів у перший рік знизиться майже на 50%, а далі становитиме 8% звільнень на рік. Також варто розрахувати загальний економічний ефект від впровадження нової системи стимулювання з урахуванням кількісних та якісних показників:

1. Щомісячний економічний ефект від зниження плинності кадрів (E_T).

1) $K_{T1} = (19/38) * 100 = 0,5 = 50\%$ – коефіцієнт плинності до застосування системи;

2) $K_{T2} = (9/38) * 100 = 23,7\% = 0,24$ – коефіцієнт плинності після впровадження системи мотивації;

3) $E_T = 15300 * 38 (0,5-0,24) = 151164$ грн.

2. Ефект від навчання та підвищення кваліфікації для подальшого поєднання з роботою ($E_{об}$).

$E_{об} = 22000 * 5 * 2 - 6780 * 5 = 186100$ (грн.)

3. Ефект підвищення продуктивності праці ($E_{пр}$).

$E_{пр} = 5 * 21 (1300000 - 1280000) = 2100000$ (грн.)

Сумарна оцінка цих показників:

$E_{сум} = 151164 + 186100 + 2100000 = 2437264$ (грн.)

Таким чином, сумарна оцінка ефективності впровадження нової системи мотивації персоналу показує, що щомісяця від усіх заходів організація отримуватиме прибутку на 2 437 264 грн. більше.

Проаналізувавши мотиваційний статус працівників «Добробуду», ми можемо запропонувати деякі покращення:

1. Запровадити гнучку систему заробітної плати, яка підвищить інтерес працівників до своїх обов'язків, оскільки це буде залежати від розміру заробітної плати.

2. Оновлення основних засобів. Оскільки ефективність робочого часу тісно пов'язана з технічним прогресом, збільшення тривалості робочого часу за рахунок впровадження нових технологій та нового обладнання дозволить вирішити багато проблем з найменшими витратами та збільшити виробництво.

3. Покращення умов праці відіграє важливу роль в підвищенні престижу

підприємства. Матеріальна зацікавленість не завжди висувається на перший план, працівник який відчуває дискомфорт на робочому місці намагатиметься змінити роботу. Працівника цікавить тривалість робочого дня, тижня, можливість перерв в роботі, організація харчування в обідню перерву та інше. Покращення умов праці, крім престижу організації і як наслідок плинність кадрів, впливає на відношення робітників до виконуваних ними обов'язків – це і продуктивність і якість роботи.

4. Створити умови для соціальної діяльності працівників. Для виконання поставлених перед підприємством завдань необхідна участь окремих груп і цілих команд. Найкращі результати досягаються в добре організованій команді. Коли співробітники відчувають себе частиною команди, за підтримки колег, обов'язки виконуються ефективніше. Підтримка атмосфери довіри в колективі в основному делегується керівникам структурних підрозділів. Рекомендується проводити систематичне психологічне навчання працівників адміністративно-управлінських колективів.

5. З метою підвищення ефективності та результативності організації праці рекомендується залучати працівників до формування цілей та прийняття рішень. Їхні поради можуть бути дуже корисними, коли підлеглі розуміють усі нюанси своєї роботи.

6. Можливість кар'єрного зростання. Кар'єрний ріст відіграє важливу роль в житті кожного працівника, тому важливо аби кожен працівник мав можливість кар'єрного зростання.

7. Створення гарного соціально-психологічного клімату на підприємстві. Людина повинна хотіти йти на роботу не тільки заради матеріальної винагороди, а й гарного психологічного стану.

Тому основним завданням будь-якого управління підприємством має бути створення ефективного стимулюючого середовища. Цього можна досягти насамперед шляхом забезпечення того, щоб винагорода співробітників залежала від досягнутих результатів і кваліфікації, тим самим залучаючи людей до реалізації свого потенціалу.

Завдяки впровадженню запропонованих заходів щодо вдосконалення системи стимулювання підприємницької діяльності «Добробуд» можна досягти мети будь-якого суб'єкта господарювання, а саме підвищення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

У процесі написання були зроблені наступні висновки.

1. Мотивація — це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні та духовні) працею. Мотивація - це рушійна сила певної діяльності, яка визначає напрямок діяльності людини. Мотивація використовується як один із способів підвищення продуктивності праці. Мотивація тісно пов'язана з потребами. Вплив системи стимулювання на поведінку співробітників може залежати від багатьох причин, переважно індивідуальних, і може змінюватися під впливом зворотного зв'язку зовнішніх і внутрішніх факторів людей і компанії. Викладене дозволяє сформулювати поняття мотивації, сукупності сил, які спонукають людину виконувати певну діяльність з певною кількістю зусиль, певним ступенем старанності та сумлінності та певним ступенем наполегливості для досягнення певного результату.

2. Підприємства використовують матеріальні та нематеріальні стимули. Прийняті бізнесом стимули не є ідеальними, але вони ефективні і продовжують активно використовуватися на практиці. На підприємстві переважно віддають перевагу методу матеріального стимулювання.

3. Важливість оцінки системи мотивування співробітників, для організації стало необхідним мати ефективне програмне забезпечення для оцінки співробітників, щоб забезпечити конкурентну перевагу в економічному середовищі, яке постійно змінюється. За допомогою постійної оцінки керівники компанії можуть контролювати роботу системи стимулювання та швидко коригувати її у разі виникнення проблем чи існування недоліків.

4. Для дослідження мотивації персоналу було обрано підприємство «Добробуд» – будівельна компанія, яка виконує низку послуг у сфері будівництва. Основними напрямками діяльності компанії є: проектування; дизайнерські послуги; будівництво будівель житлового та нежитлового типу; проведення оздоблювальних робіт;

5. Виділено проблеми на підприємстві «Добробуд», зокрема такі як неефективність та недоцільність мотиваційних стратегій підприємства «Добробуд», що призвело до зниження продуктивності та, як наслідок, рівня прибутку. У наступному розділі буде представлено рекомендації та заходи, які пропонуються для впровадження в систему стимулювання.

6. Економічна оцінка ефективності застосування нової системи мотивації персоналу показала, що щомісяця від усіх заходів організація отримуватиме прибутку на 2 437 264 грн. більше, тоді як за нинішньої системи щомісячно втрачала 2 816 692 грн. прибутку.

Таким чином, чинна мотиваційна система ТОВ «Добробуд» виявилася малоефективною по відношенню до стимулювання персоналу, оскільки має багато вад, недоліків і не враховує бажання самих співробітників, а також включає лише матеріальне стимулювання без методів негрошової мотивації. Без мотивації працівники намагаються виконувати роботу на мінімальному рівні.

Ефективне мотивування наповнює бажання виконувати трудову функцію на максимальному рівні. Усі ресурси організації марні до того часу, поки співробітники не почнуть максимально їх використовувати. Мотивація підвищує рівень ефективності співробітників, тому співробітники починають виконувати роботу в міру своїх можливостей із мінімальною втратою часу та ресурсів. Мотивація усуває розрив між здатністю працювати та готовністю до роботи, а готовність завжди підвищує ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 364-370.
2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 9. С. 232–236.
3. Баксалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6(1). С. 25-29.
4. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90-96.
5. Грищенко Д. Г., Дворак Ю. С. Мотивація персоналу як основний інструмент досягнення цілей організації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2020. Т. 23, № 1. С. 100-108.
6. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР (остання редакція: 15.07.2021). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z950108#:~:text=Розмір%20заробітної%20плати%20залежить%20від,праці%20та%20господарської%20діяльності%20підприємства.> (дата звернення: 28.01.2022).
7. Кирич Н. Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6(3). С. 139-141.
8. Кодекс законів про працю України № 322-08 від 15.12.2021, підстава 1875-ІХ. (Із змінами, внесеними згідно із Законами № 1702-ІХ від 16.07.2021, ВВР, 2021, № 41, ст.339 вводиться в дію з 01.01.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 28.01.2022).
9. Колот А. М. Соціально-трудові відносини. - 2014. С. 6

10. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. – 2013. С. 16
11. Кравчук Н. Мотивація персоналу як чинник формування інтелектуального капіталу підприємства: зарубіжний досвід. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 23. С. 109-112.
12. Кулакова С. Ю. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2020. № 2. С. 61-67.
13. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 13(2). С. 108-111.
14. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 7(2). С. 41-44.
15. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 4(1). С. 54-61.
16. Макогон Ю. В., Капранов М. А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2020. Вип. 16. С. 334-341.
17. Михайличенко В. В., Єщенко М. Г. Мотивація як спосіб активізації діяльності персоналу. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 1. С. 174-178
18. Міценко Н. Г., Різник Д. В. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. Вип. 53. С. 90-95.
19. Міщук Г. Ю., Лебедь В. О. Мотивація персоналу підприємства: оцінка факторів, моделювання зв'язків. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 3. С. 96-105.

20. Мосійчук І. В. Мотивація, як дієвий механізм у системі управління персоналом підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2021. № 1. С. 84-89.
21. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Добробуд». URL: <https://dobrobudltd.com.ua> (дата звернення: 28.01.2022).
22. Попадинець І. Р., Кінаш І. П. Мотивація як чинник розвитку персоналу організації: методичний підхід. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 2. С. 175-186.
23. Потьомкін Л. М. Матеріальна мотивація найманого персоналу: сучасні проблеми і їх вирішення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 54-60.
24. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю., Биховець Н. Г. Реалізація термінів «мотивація» та «стимулювання» у ефективній діяльності персоналу (теоретичний підхід). *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2021. Вип. 15. С. 211-216.
25. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510.
26. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6(3). С. 205-208.
27. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2021. № 7(2). С. 498-502.
28. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2020. № 4. С. 112-115.
29. Хориняк В. Мотивація як один з основних чинників забезпечення розвитку персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 22. С. 113-124.

30. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. В. Г. Щербак, М. Ю. Коваленко. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: *Економічні науки*. 2021. № 3. С. 99–112.
31. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 268-275.
32. Яновська В., Микитюк А. Мотивація персоналу як складова соціально-трудових відносин і чинник інтелектуалізації праці. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер.: *Економіка і управління*. 2020. Вип. 40. С. 278-287.
33. Янченко Н. В., Благой В. В., Тихомирова А. О. Мотивація персоналу як важіль підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 173-183.

Список возможных попыток манипуляций с текстом

В этом разделе вы найдете информацию, касающуюся текстовых искажений. Эти искажения в тексте могут говорить о ВОЗМОЖНЫХ манипуляциях в тексте. Искажения в тексте могут носить преднамеренный характер, но чаще, характер технических ошибок при конвертации документа и его сохранении, поэтому мы рекомендуем вам подходить к анализу этого модуля со всей долей ответственности. В случае возникновения вопросов, просим обращаться в нашу службу поддержки.

Замена букв		17
Интервалы		0
Микропробелы		6
Белые знаки		0

Объем найденных подобиий

Обратите внимание! Высокие значения коэффициентов не означают плагиат. Отчет должен быть проанализирован экспертом.



Подобия по списку источников

Просмотрите список и проанализируйте, в особенности, те фрагменты, которые превышают КП №2 (выделенные жирным шрифтом). Используйте ссылку «Обозначить фрагмент» и обратите внимание на то, являются ли выделенные фрагменты повторяющимися короткими фразами, разбросанными в документе (совпадающие сходства), многочисленными короткими фразами расположенные рядом друг с другом (парафразирование) или обширными фрагментами без указания источника ("критицитата").

10 самых длинных фраз

Цвет текста

ПОРЯДКОВЫЙ НОМЕР	НАЗВАНИЕ И АДРЕС ИСТОЧНИКА URL (НАЗВАНИЕ БАЗЫ)	КОЛИЧЕСТВО ИДЕНТИЧНЫХ СЛОВ (ФРАГМЕНТОВ)	
1	http://www.vtei.com.ua/images/2016/konf_21_10/2.pdf	75	0.58 %
2	http://reposit.nupp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/PolINTU/1505/%D0%92%D0%B0%D1%81%D1%8E%D1%82%D0%B0%2C%20%D0%91%D1%83%D0%BB%D1%8C%D0%B1%D0%B0%D1%85%D0%B0.doc?sequence=1&isAllowed=y	72	0.56 %
3	http://ukrefs.com.ua/print-page_1_111362-Sistema-motivacii-personala-v-gostinice-Forest-Inn.html	53	0.41 %
4	http://ukrefs.com.ua/print-page_1_111362-Sistema-motivacii-personala-v-gostinice-Forest-Inn.html	50	0.39 %
5	http://ukrefs.com.ua/print-page_1_116177-Motivirovanie-personala-v-Rossii-analiz-sovremennogo-sostoyaniya.html	42	0.32 %
6	http://ukrefs.com.ua/print-page_1_111362-Sistema-motivacii-personala-v-gostinice-Forest-Inn.html	38	0.29 %
7	https://infopedia.su/22x4f4f.html	35	0.27 %
8	https://leksil.org/16-24929.html	29	0.22 %