

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Слободянюк Н.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2023 __ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Менеджмент» _____
(назва)

на тему: «Формування системи мотивації праці працівників організації»

Виконав:

здобувач вищої освіти

Палій Анастасія Олексіївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

професор, д. е. н, доцент Приймак Н. С.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Іванова Н. С.
підпис

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Палій Анастасії Олексіївни

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Формування системи мотивації праці працівників організації
Керівник роботи доктор економічних наук, доцент Приймак Н. С.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від “01” листопада 2022 р. № 362-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “09” червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали мережі інтернет, періодичні видання, навчальні та навчально-методичні матеріали.

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

теоретико-методичні аспекти формування системи мотивації праці в організації;
аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Золотий Вік».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «15» листопада 2023 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 01.11.2023	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 06.03.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 03.04.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2023	
6	Попередній захист	до 05.06.2023	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 09.06.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 12.06.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 18.06.2023	

Здобувач ВО

(підпис)

А. О. Палій

Керівник роботи

(підпис)

Н. С. Приймак

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 60, рисунків 6, таблиць 19, формул 4, додатків 14, використаних джерел 35.

Об'єкт дослідження	система мотивації праці працівників організації.
Предмет дослідження	напрями удосконалення системи мотивації ТОВ «Золотий Вік», їх ефективність.
Мета дослідження	аналіз ефективності формування мотивації праці працівників ТОВ «Золотий Вік» та визначення напрямів її удосконалення.
Методи дослідження	емпіричні методи, аналіз, порівняння, синтез, узагальнення, класифікація, спостереження, табличний, графічний, аналітичний методи аналізу та обробки інформації.
Основні результати дослідження	розкрито концептуально-теоретичні засади формування системи мотивації праці працівників організації, досліджено, узагальнено та удосконалено методи та інструменти мотивації праці працівників організації; здійснено практичну реалізацію розробленої методичної бази; надана загальна характеристика ТОВ «Золотий Вік», проаналізовано його організаційну структуру, фінансово-економічні показники, досліджено та проаналізовано кадрову структуру підприємства, оцінено систему мотивації праці працівників організації, проаналізовано ефективність діючої системи мотивації праці на ТОВ «Золотий Вік»; надано рекомендації щодо покращення мотивації праці працівників організації.
Ключові слова	мотивація, формування системи мотивації праці, мотивація праці працівників організації.

ЗМІСТ

	стр.
ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність, значення та специфіка системи мотивації праці працівників організації	8
1.2 Методи та інструменти мотивації праці працівників організації	15
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗОЛОТИЙ ВІК»	20
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Золотий Вік» та аналіз результатів його діяльності	20
2.2 Аналіз персоналу ТОВ «Золотий Вік»	24
2.3 Аналіз ефективності мотивації на ТОВ «Золотий Вік»	30
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Управління персоналом, в першу чергу, передбачає мотивацію працівників підприємства. На сьогоднішній день, саме мотивація праці являється основною проблемою в середині більшості підприємств, яку кожен менеджер намагається вирішити по-своєму. Існує багато моделей мотивації праці, але, на даний час, не визначено, яка з них являється найефективнішою. Мотивація, як функція, що є в організаційній культурі, вважається однією із найважливіших, вона стимулює креативне мислення, лідерські навички та покращує продуктивність праці. Кожне підприємство має свою організаційну культуру та нематеріальні мотиваційні стимули, а саме: місію, цінності, норми та правила, що існують в середині компанії.

На сучасному етапі розвитку економіки пріоритетним підходом до управління персоналом стає творче, креативне та індивідуальне ставлення до працівника, що обумовлює підвищення конкурентоспроможності та доходу підприємства. Для того, щоб підприємство могло розвиватись та досягати більших прибутків необхідно сформувати ефективну систему мотивації праці.

За основу мотиваційного стимулювання працівників найчастіше використовують матеріальні стимули, тобто оплата праці, премії та грошові винагороди. Загалом система мотивації праці включає в себе ще й нематеріальні стимули, що є досить важливими та ефективними.

На кожному підприємстві існують індивідуальні стимули та мотиви, що спонукають працівника до виконання поставленого перед ним завдання. Перед роботою з персоналом потрібно в'яснити що таке поняття «мотивація» та «стимулювання» персоналу, потреби людей (включаючи матеріальні та нематеріальні).

Багато іноземних та українських вчених розглядали питання мотивації, зокрема: А. Маслоу, А. Сміт, І. Вернадський, Ф. Тейлор, М. Вольський, Г. Гантт, С. Адамс, К. Левін, Л. Портер, В. Врум, К. Альдерфер, Д. Мак-Грегор, Ф. Гілберт, У. Оучі, Е. Лоуер, Д. Мак-Клелланд, Е. Мейо, М. Мескон, М. Фоллет, О. Файоль та ін. Через швидкий темп розвитку інноваційної та економічної діяльності відбуваються зміни в світогляді працівників, тому необхідне подальше дослідження питання мотивації праці.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у аналізі ефективності формування мотивації праці працівників ТОВ «Золотий Вік» та визначення напрямів її удосконалення.

Згідно з метою кваліфікаційної роботи було поставлено такі завдання:

- визначити сутність, значення та специфіку системи мотивації праці працівників організації;
- розкрити методи та інструменти мотивації праці працівників організації;
- надати загальну характеристику ТОВ «Золотий Вік» та проаналізувати його діяльності;

- провести аналіз персоналу ТОВ «Золотий Вік»;
- здійснити аналіз ефективності мотивації на ТОВ «Золотий Вік»
- розробка рекомендацій щодо удосконалення формування системи мотивації праці працівників ТОВ «Золотий Вік».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є система мотивації праці працівників організації.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є напрями удосконалення системи мотивації ТОВ «Золотий Вік», їх ефективність.

Методи дослідження: емпіричні методи, аналіз, порівняння, синтез, узагальнення, класифікація, спостереження, табличний, графічний, аналітичний методи аналізу та обробки інформації.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, значення та специфіка системи мотивації праці працівників організації

Для ефективної роботи кожної організації потрібно розуміти, що основним ресурсом підприємства є персонал. Якісне мотивування та стимулювання персоналу вкрай необхідне для розвитку підприємства.

Вперше термін «мотивація» використав філософ А. Шопенгауер у своїй науковій статті «Чотири принципи достатньої причини». Згодом люди стали цим словом пояснювати конкретну поведінку людей. Першим методом мотивації був метод «батога та пряника». «Батогом» вважалось голод, знущання, страх та тілесне покарання, а «пряником» частіше за все була матеріальна винагорода [10].

Багато науковців давало визначення поняття «мотивація», але досі немає одного загально прийнятого формулювання (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Р. Гріфін, В. Яцура	«сукупність умов, що визначають поведінку людини» [11]
Р. Дафт	«сила, що існує зовні або всередині людини та викликає наполегливість у виконанні поставленого перед нею завдання» [12]
Б. Генкін	«процес, що характеризується завзятістю людини до плідної роботи, зважаючи на її потреби та цілі підприємства» [13]
М. Басаков	«зовнішнє чи внутрішнє спонування людини до праці та способи її ініціювання» [14]
В. Травін	«суб'єктивні та об'єктивні чинники, які збуджують людину поводитись певним чином» [15]
М. Мескон	«процес підштовхування себе та оточуючих до дії для досягнення особистих та організаційних цілей» [16]

Узагальнюючи вище наведені визначення, можна сказати, що мотивація – це складний процес, який відбувається як в середині людини, так і зовні, та спонукає її діяти для досягнення поставлених цілей.

Взагалі, мотивація персоналу – це процес, що відбувається в середині організації, та спонукає працівників працювати на результат [1].

Як відомо, навіть ідеально складені плани, прогнози та коректно визначені цілі не будуть виконані, якщо мотивація праці працівника не направлена на виконання поставлених перед ним завдань. Жодна організація не може ефективно функціонувати, якщо не буде розроблено систему мотивації, що спонукатиме працівників до досягнення особистих цілей та цілей самої компанії. Висока відданість роботі від працівника можлива тільки в тому випадку, якщо система мотивації задовольнить його найважливіші потреби.

Основними задачами мотивації вважається:

- створення в кожного працівника розуміння що таке мотивація і її значення в процесі виконання завдань;
- навчання персоналу основам психологічної комунікації;
- формування в керівництва компанії демократичного підходу до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації [6].

Для того щоб вирішити ці задачі потрібно провести аналіз таких чинників:

- мотиваційного процесу в організації;
- індивідуального та групового мотивування;
- зміни, які відбуваються в процесі мотивування персоналу [6].

Багато дослідників вивчали проблематику мотивації персоналу і в подальшому сформуvalи теорії мотивації, серед яких варто виділити два напрямки: змістовні та процесуальні теорії. (дод 1.)

Змістовні теорії мотивації – це перші теорії мотивації. Вони розглядають мотивацію через потреби та їх задоволення.

Виходячи з цих теорій потреби людини бувають:

- первинні (потреби в їжі, воді, тепла);
- набуті (самореалізація, спілкування, досвід, знання та інше) [7].

Знаючи потреби персоналу, менеджер може збільшити мотиваційний вплив на персонал та забезпечити досягнення поставлених цілей організації через задоволення цих потреб.

Процесуальні теорії також погоджуються з існуванням потреб, але не вважають їх головними в системі мотивації. Вони аналізують, як і якими засобами людина прагне досягти різних цілей і який тип поведінки їй характерний.

Розглядаючи теорію ієрархії потреб А. Маслоу можна виділити п'ять рівнів потреб людини, серед них:

- 1) фізіологічні потреби (їжа, вода, дихання та всі інші потреби, що потрібні для життєдіяльності людини);
- 2) потреба в безпеці (сюди входить безпека в фізичному та психологічному планах, впевненість в майбутньому);
- 3) соціальні потреби (потреба в спілкуванні, поведження в суспільстві, формування відносин з родиною, друзями та з соціумом в цілому);

- 4) потреба в повазі (самоповага, повага зі сторони оточуючих);
- 5) самовираження (особистий розвиток та досягнення внутрішніх цілей, самовираження) (рис. 1.1).

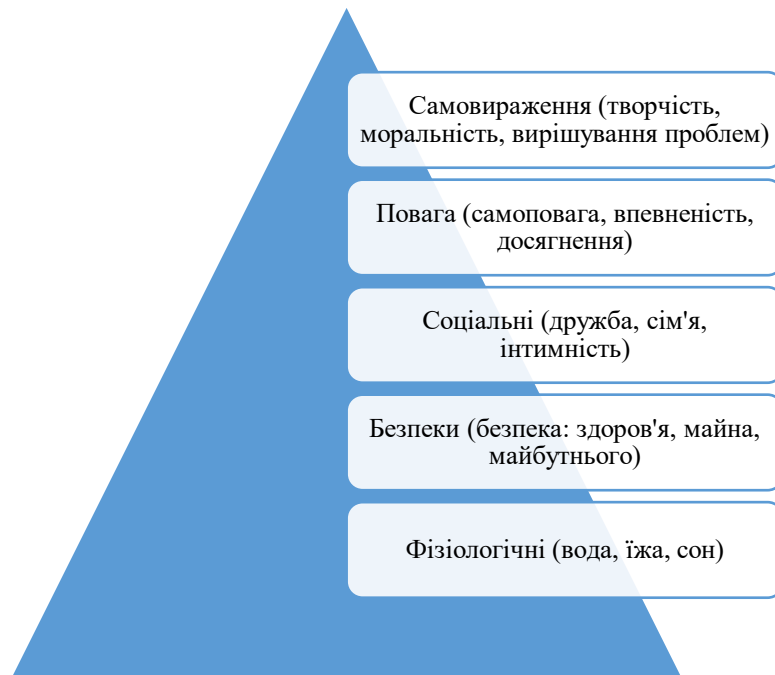


Рисунок 1.1 - Піраміда А. Маслоу

А. Маслоу стверджує, що перші дві категорії потреб є первинними, а інші три – вторинними [9]. Потреби найвищого порядку дуже складно задовольнити. Люди, які досягають цього рівня працюють не заради отримання заробітної плати, а заради досягнення особистих цінностей і тим самим отримують задоволення від роботи.

Існує двохфакторна теорія Ф. Герцберга, що також спирається на потреби особистості. Вона включає в себе гігієнічний та мотивуючий фактори.

Гігієнічний фактор насамперед пов'язаний з здоров'ям, навколишнім середовищем, де безпосередньо відбувається сама робота, та включає в себе такі чинники:

- оплата праці;
- безпека на робочому місці;
- умови праці;
- графік роботи;
- стиль керівництва;
- відносини з колегами;
- оплачувані лікарняні, відпустки, робота в святкові дні.

Вище перераховані фактори не можуть повністю задовольнити працівника, однак їх відсутність може викликати почуття невдоволення та роздратування

Також в цій теорії виділяють мотивуючі фактори, які пов'язані із сутністю праці та викликають підвищення рівня задоволення роботою. До них належить:

- професійне зростання;
- успіх;
- цікавий зміст роботи;
- підвищення відповідальності;
- саморозвиток [19].

Ф. Герцберг через свою двохфакторну теорію стверджує, що для ефективної мотивації праці персоналу менеджера необхідно забезпечити наявність гігієнічних та мотивуючих факторів.

Д. МакГрегор запропонував дві теорії «Х» та «У». Виходячи з теорії «Х» можна стверджувати, що люди уникають роботи та ухиляються від відповідальності. Водночас головною потребою є безпека та захист, а стимулювання праці можливе тільки через контроль.

За теорією «У» працівники прагнуть до роботи та відповідальності через залучення до праці шляхом причетності, самовираження, винагороди, виконання особистих цілей [20].

Найбільш сучасними теоріями є процесуальні. Вони розглядають мотивацію, як процес який спонукає людей націлювати власні зусилля на досягнення мети.

Теорія очікувань В. Врума стверджує, що наявність актуальної потреби в людини не є умовою мотивації. Дана теорія, здебільшого, базується на очікувань людини, яким буде результат її діяльності. Ступінь мотивації залежить від таких чинників:

- результат від здійсненої праці;
- винагорода за здійснену працю;
- ступінь задоволення від отриманої винагороди [21].

За теорією очікувань менеджер повинен співвідносити результат виконаної роботи та винагороду за неї.

В теорії справедливості С. Адамса йдеться про те, що кожен робітник співставляє отриману нагороду за виконану роботу з нагородою, яку отримав інший працівник. Якщо, на думку робітника його колега отримав більшу нагороду за такий же вид діяльності, то у нього може виникнути відчуття несправедливості, що призведе до пониження мотивації праці [22].

В теорії Л. Портера та Е. Лоулера визначається взаємозв'язок між результатами та винагородою, тобто людина задовольняє свою потребу шляхом винагород за потрачені зусилля. Також в даній теорії існують п'ять факторів: використані зусилля, сприйняття, отриманні результати, винагорода та рівень задоволення від отриманої винагороди (дод.2) [23].

На сьогодні всі названі вище теорії активно використовуються в мотивації персоналу, тут лише потрібно враховувати та аналізувати особливості людини, колективу чи групи та обирати ту теорію, яка дасть найкращий результат.

Мотивація посилює зацікавленість до роботи і її результатів та створюється на внутрішніх та зовнішніх факторах, або стимулах та мотивах [2]. Мотив – це усвідомлена причина, яка спонукає людину до дії. До мотивів можна віднести комплекс спонукальних дій, які тривають протягом великого проміжку часу, а також обов’язки, наприклад: допомога колезі, виконання дорученого завдання тощо [2].

Виходячи з характеристики мотивів мотивуючими факторами можна вважати:

- потреби людини
- особисті якості
- суб’єктивні переживання, поведінка людини, емоції [3].

Мотивація, сформована на основі мотивуючих факторів, забезпечить більшу віддачу від працівника та збільшить продуктивність праці.

Стимулом вважається спонукання до дії, через зовнішні чинники, при цьому ефект від зовнішнього стимулу опосередковується психікою людини та перетворюється на мотив. Коли людина отримує із зовнішнього середовища стимулюючий імпульс та пропускає його через свою свідомість, вона співвідносить його зі своїми потребами, інтересами, бажаннями, цінностями та цілями. В результаті, людина вирішить діяти під впливом стимулюючого фактора. Рішення переросте в дію та призведе до певного результату. Чим кращий буде зовнішній фактор (стимул) та внутрішній імпульс (мотив) тим вище буде ступінь задоволеності працівника і тим самим збільшиться ефективність праці [4].

Мотиви та стимули, хоч і є взаємодоповнюючими факторами, однак вони мають і свою відмінність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Відмінності стимулів та мотивів

Мотиви	Стимули
Дія, яка спровокована внутрішніми факторами особистості.	Зовнішні чинники, які спонукають до дії в певному напрямку. Не завжди ці напрямки пов’язані з особистими цілями, пріоритетами та бажаннями.

Джерело: [4].

Механізм мотивації має свої шляхи дії, через які проходить кожен мотивуючий фактор. (дод. 3)

Також існують фактори, які визначають поведінку людей та безпосередньо пов’язані із зовнішнім впливом (стимулом) та внутрішнім імпульсом (мотивом) та визначають очікуваний результат діяльності. (дод.4)

Стимули перетворюють потребу та інтереси на мотиви, тобто в особисту зацікавленість. З’єднання стимулів та мотивів створює механізм, який дає змогу виконати потреби працівника найбільш кращим для нього способом –

реалізацією своїх здібностей та дозволяє керівнику розробити механізм мотивації, який поєднує цілі підприємства та цілі персоналу [5].

В системі мотивації праці існують такі методи мотивування: внутрішні та зовнішні, індивідуальні та групові (колективні). [25]

Мотивація праці на підприємстві здійснюється різними методами (рис. 1.2).

Як відомо, найважливішим методом мотивації праці є заробітна плата. Для того що краще розуміти сутність даного методу мотивування потрібно вміти відрізнити поняття «заробітна плата» та «доходи». Заробітною платою вважають винагороду в грошовому еквіваленті, яку працівник отримує від роботодавця за виконану роботу. А доходом в свою чергу можна вважати всі гроші, отримані за певний проміжок часу. Грошовий дохід має свої види:

- оплата праці (дохід від трудової діяльності);
- дохід від підприємницької діяльності;
- пенсії, стипендії та інші допомоги;
- дохід від власності;
- дохід від фінансової діяльності. [26]



Рисунок 1.2 - Класифікація методів мотивації [24]

Як бачимо, заробітна плата являється лише одним із видів доходів людини і може бути отримана лише у випадку трудової діяльності людини в певній організації.

В залежності від впливу потреб на працівника методи мотивації поділяють на:

- організаційно-адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні. [27]

Розглядаючи організаційно-адміністративні методи можна сказати, що вони засновані на організаційній структурі підприємства і полягають в тому, що працівник підпорядковується впливу через вищу посаду іншого працівника. Також ці методи охоплюють планування, інструктаж та контроль.

В економічних методах мотивація до виконання завдання викликається через економічні стимули. Тут знову таки потрібно виділити, в першу чергу, заробітну плату. Даний метод ґрунтується на винагороді, яку отримує працівник за виконане завдання і тим самим стимулюється якість, швидкість та кількість виконаної роботи.

Через соціально-психологічні методи мотивації вплив на працівника відбувається соціальні, релігійні та інші бажання та інтереси людей та здійснюють спонукання до виконання поставленого перед ним завдання.

Найефективнішим методом мотивації вважають економічний метод, але на сьогоднішній день, головне завдання менеджера полягає у моральному стимулювання робітників. Керівник повинен зацікавити своїх підлеглих у роботі, та зробити так, щоб якість виконання роботи залежала не тільки від отриманої заробітної плати, ай від соціально-моральних стимулів, щоб кожен працюючий отримував задоволення від своєї роботи та ефективно працював на досягнення цілей компанії.

Формування системи мотивації праці – дуже важливе завдання, від результату якого залежить ефективність діяльності підприємства. Для того щоб якісно сформувати систему мотивації праці на підприємстві необхідно враховувати ряд таких факторів:

- місія підприємства;
- стратегія для розвитку;
- працемотивуючі чинники, що обумовленні цінностями, потребами, внутрішніми стимулами працівників.

Організація повинна не тільки забезпечувати працівника робочим місцем та заробітною платою, а ще й цілеспрямовано мотивувати співробітників, створювати умови для забезпечення ефективної мотивації праці, підвищувати якість робочого життя [33].

При формуванні системі мотивації праці потрібно враховувати те, що система мотивації повинна бути збалансованою та підходити для різних посад, охоплювати всі посади та мати єдиний принцип для всіх, водночас не відходити від загальної структури системи та підтримувати стратегію та цілі підприємства.

Якщо розглядати формування мотивації з впливу на трудову діяльність то є такі групи мотиваторів:

- матеріальні мотиватори (оплата праці, участь у прибутку);

- професійні мотиватори (освітній рівень, професійні навички, уміння, досвід роботи, самовдосконалення та самоосвіта);
- особисті мотиватори (відповідальність, компетентність, комунікабельність, ініціативність);
- психофізичні мотиватори (охорона праці та здоров'я, відносини в колективі, пільги).

Можна зазначити, що для ефективного формування мотивації праці потрібні досвідчені працівники, які будуть створювати дану систему з урахуванням багатьох факторів, що є ключовими для підприємства.

1.2 Методи та інструменти мотивації праці працівників організації

Заробітна плата являється основним матеріальним стимулюванням праці. Система оплати праці повинна бути розроблена так, щоб відповідала наступним умовам:

- залежати від якості та об'єму виконаної роботи;
- ефективності виробництва (надання послуг);
- рівня цін;
- умов праці;
- специфіка діяльності організації;
- забезпечення випереджуючі темпи збільшення продуктивності праці над темпом зростання оплати праці. [34]

Існують форми та системи оплати праці:

- відрядна – розрахунок зарплати здійснюють виходячи з установлених відрядних розцінок за одиницю виготовленої продукції (рис. 1.3);

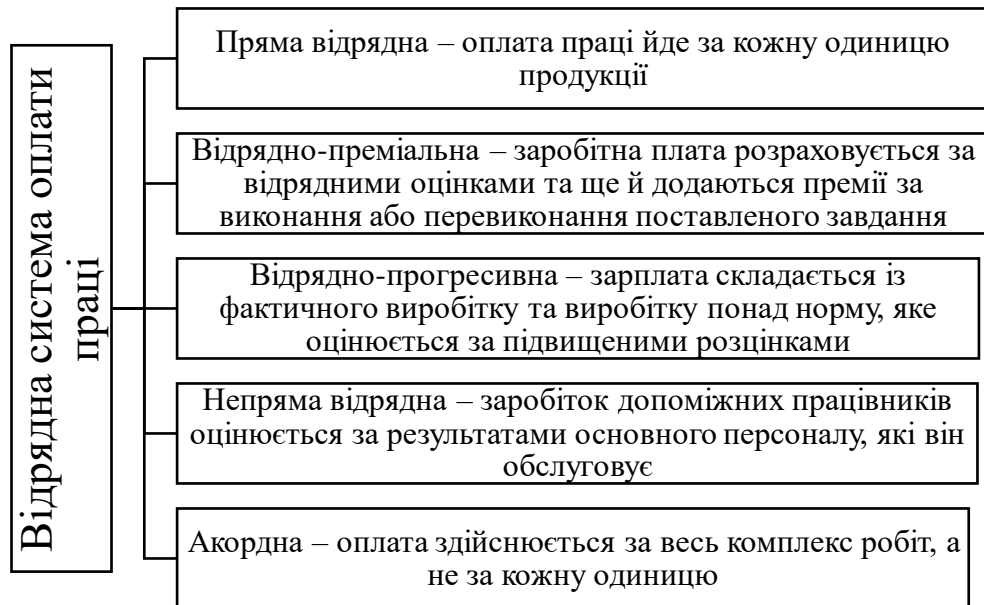


Рисунок 1.3 – Відрядна система оплати праці

- почасова – розрахунок заробітної плати роблять виключно з установленної тарифної сітки та за відпрацьований час (рис. 1.4).

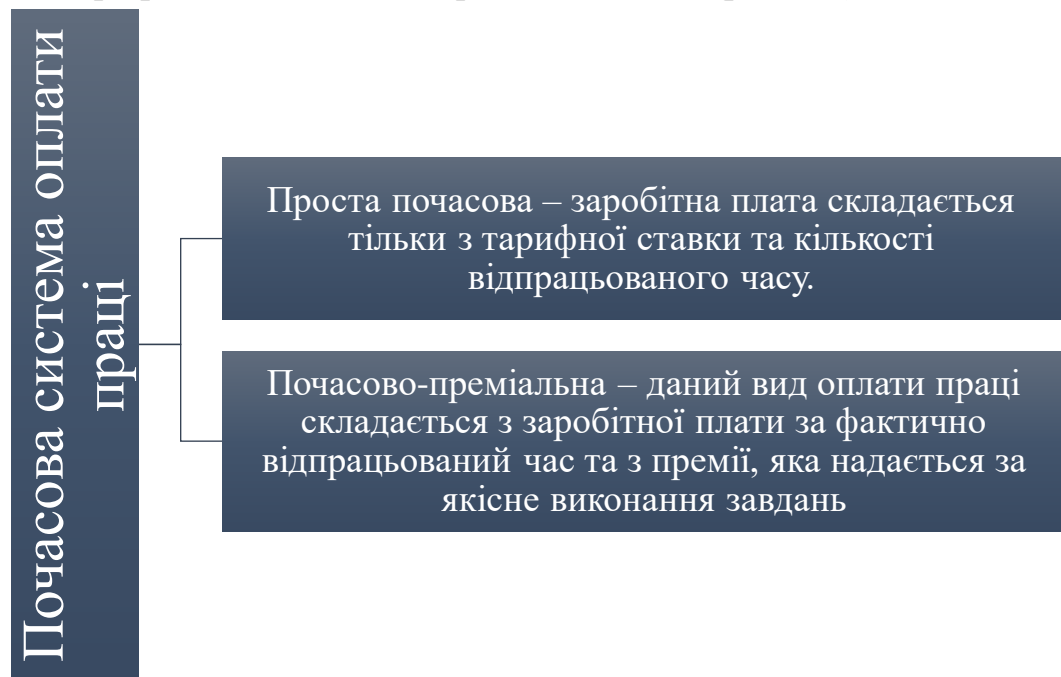


Рисунок 1.4 – Почасова система оплати праці

Правильно підібрана форма оплати праці несе за собою підвищення продуктивності праці та якісне мотивування персоналу.

Особливу роль в оплаті праці персоналу відіграє преміювання. Взагалі, преміювання – це вид додаткової винагороди, за досягнення підприємством або

конкретним його підрозділом певних результатів, що оцінюються відповідно індивідуального внеску робітника до результату що вийшов. [35]

Преміювання має свої види:

- виробниче преміювання – це премії виплачуються найкращим робітникам;

- за підсумком роботи за певний період часу (місяць, квартал, рік).

Також, в свою чергу, виробниче преміювання має свої підвиди:

- одноразове преміювання – премії, які надаються за одноразове виконання поставленого завдання;

- багаторазове преміювання – премії, що нараховуються один раз протягом певного календарного періоду, або премії, що надаються працівнику за кожне виконане завдання.

Що одноразову, що багаторазові премії можуть нараховуватись як індивідуально, так і колективно.

Індивідуальне преміювання – премія нараховується за індивідуальні досягнення, не враховуючи роботу інших працівників.

Колективне преміювання – даний вид преміювання передбачає оцінку колективної роботи та їх кінцевого результату, премії нараховуються всьому колективу.

Обов'язково перед вибором методики мотивації та оцінки діючої, необхідно дослідити персонал підприємства. Щоб провести аналітичну оцінку персоналу потрібно використати такі аналітичні показники:

- коефіцієнт оновлення персоналу:

$$K_{оп} = \frac{\text{Загальна кількість прийнятих на роботу}}{\text{Середньоспискова чисельність}}; \quad (1.1)$$

- коефіцієнт плинності робочої сили:

$$K_{пп} = \frac{\text{Кількість звільнених працівників з усіх причин}}{\text{Середньоспискова чисельність}}; \quad (1.2)$$

- коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених:

$$K_{оп} = \frac{\text{Кількість прийнятих на роботу}}{\text{Кількість звільнених працівників}} \quad (1.3)$$

Для того щоб ефективно оцінити оплату праці, як мотивацію, необхідно використовувати формули оцінки середньорічної оплати праці.

$$\text{ФОП}_N = N * \overline{\text{ЗП}}_N, \quad (1.4)$$

де $\overline{ЗП}_N$ – середньорічна заробітна плата;

ФОП_N – річний фонд заробітної плати;

N – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.

В зв'язку з розвитком економіки країни, удосконалюються методи мотивації праці та створюються сучасні інструменти мотивування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Характеристика інструментів мотивування [28]

Інструмент	Характеристика
Система відкладених бонусів	Дана система характеризується накопиченням відсотків або бонусів за певний проміжок часу (частіше за все за один рік) та використання їх на свої потреби.
Корпоративне страхування життя	Страхування, яке надає підприємство в разі нещасних випадків а також у разі діагностування смертельно небезпечної хвороби.

Продовження таблиці 1.3

Соціальний пакет	Це пільги та компенсації, які надаються від організації із власної ініціативи.
------------------	--

Щоб підвищити якість управління на підприємстві потрібно приділяти велику увагу мотивації персоналу, та використовувати різні методи та інструменти мотивування. Це забезпечить ефективність управління та підвищить продуктивність праці.

Якщо розглядати мотивацію персоналу в кризових ситуаціях підприємства, які спричинені зовнішніми чи внутрішніми чинниками та зумовлює обмеженість фінансів на підприємстві, слід приділити особливу увагу нестандартним методам мотивування персоналу, поєднувати між собою стандартні та нестандартні методи мотивації. Якщо використовувати нематеріальні методи мотивації потрібно підкреслювати психологічні, ментальні та культурні особливості робітників та знайти той самий найефективніший метод який буде діяти на підприємстві. Також мотивація персоналу виконує роль підвищення морального стану працівників завдяки різним методам та стимулам.

Можна виділити 10 оптимальних нематеріальних способів мотивування персоналу (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Найкращі методи нематеріальної мотивації [29]

1. Можливість кар'єрного росту дуже приваблює та мотивує персонал. Це свідчить про те, що працівник зацікавлений в розвитку себе, а компанія мотивує його різними тренінгами, курсами, семінарами та навчанням.
2. Комфорт праці забезпечує зручність робочого місця, наявність необхідних речей, які полегшують роботу працівника та не створюють стресової обстановки. Зараз дуже часто практикуються в офісах зони відпочинку, де можна розслабитись та знизити відсоток стресу від роботи.
3. П'ятихвилика, планерка або якась інша назва мотивуючої наради, що проводиться перед роботою. На таких зустрічах можна поділитися ідеями вирішення проблеми, отримати мотиваційний заряд від керівництва та дізнатись плани на найближчий час.
4. Спільне проведення часу поза роботою дуже важливий етап формування дружнього колективу. Корпоративи, подорожі, походи в кіно та багато чого іншого дозволяють колективу відчувати себе справжньою командою та тим самим мотивувати один одного.
5. Публічна похвала є найдієвіший метод мотивації працівника. Цим методом працівник відчуває повагу до себе, до виконаного завдання і пишається своїми досягненнями, через це і зростає продуктивність праці.
6. Через гнучкий графік роботи працівник може сам обирати коли йому необхідний відпочинок та мотивує його робити своє завдання якісніше та швидше, адже решту часу він може потратити на особисті потреби.
7. Нагородою до якісно виконаного завдання можна вважати додатковий оплачуваний вихідний. Цей метод мотивації працівниками дуже цінується і частіше за все прив'язується до особливих подій в його житті.

8. Привітання з Днем народження, днем весілля чи іншою визначною датою в житті співробітника, показує те, що компанія його цінує та не забуває про його важливі моменти життя.
9. Знижки на продукцію особливо не впливають на фінансовий стан компанії, але через це працівник усвідомлює свій особистий вклад та лояльніше відноситься до підприємства.
10. Працівники мають можливість висловити свою думку щодо деякої діяльності підприємства, розказати про свої невдоволення або, навпаки, поділитись гарним досвідом, а керівництво повинно своєчасно відреагувати зворотнім зв'язком та обговорити це письмово, на п'ятихвилинках чи особисто з співробітником.

Формування методів та інструментів мотивації персоналу – складний процес. Буває багато класифікацій методів мотивування, але основними вважаються матеріальна та нематеріальна мотивація. Для ефективної діяльності підприємства слід поєднувати різні інструменти, та постійно їх удосконалювати. Головне завдання менеджера - знайти свій інструмент мотивування та стимулювання праці співробітників.

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗОЛОТИЙ ВІК»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Золотий Вік» та аналіз результатів його діяльності

Компанія «Золотий Вік» вважається №1 на ринку ювелірних виробів України. До початку повномасштабного вторгнення налічувалось понад 500 магазинів в більш ніж в 100 містах нашої країни. Ювелірний завод «Золотий Вік» був створений в 1999 році. Спершу продукцію продавали в магазинах, але згодом, провівши маркетингове дослідження та створили стратегію продажів в інтернет-магазині.

Підприємство ТОВ «Золотий Вік» є юридичною особою, що має власний капітал та банківські рахунки, штамп, товарний знак і реквізити. Компанія створена на самофінансуванні та власному виробництві.

Стратегія компанії полягає у виробництві та виготовленні якісних прикрас і оригінального дизайну, задоволення найвибагливіших вимог клієнтів.

Місія компанії визначається так: «Ми даємо можливість прикрасити своє життя і яскраво виразити почуття до близьких, зберігаючи щасливі моменти в ювелірній прикрасі. Також підприємство має свої цінності, серед них можна виділити:

- команда (всі працівники компанії об'єднані в одну команду, і від кожного залежить кінцевий результат);
- розвиток (постійний розвиток та навчання являється пріоритетними цілями компанії);
- клієнтоорієнтованість (кожен працівник компанії робить все, аби задовольнити клієнта та бути клієнтоорієнтованими один до одного);
- справедливість (справедливо оцінювати виконану роботу досить важливо на сьогоднішній день. У компанії кожен внесок до загального результату заслужено та аргументовано оцінюється);
- результативність (підприємство працює на результат і всі поставлені цілі та задачі виконуються якісно та своєчасно).

Довгострокова мета підприємства – це залучення нових клієнтів, які переходять в категорію «постійних», мотивація персоналу працювати краще і на результат, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу, розширення асортименту продукції, покращення якості обслуговування персоналу.

Кожен магазин мережі працює від заводу «Золотий Вік», який виготовляє ювелірні прикраси. (рис 2.1)

Всі ювелірні вироби проходять не тільки технологічні етапи розробки та виготовлення, а ще й подвійний контроль якості. Таким чином всі процеси

виготовлення відбуваються лише в одному підприємстві, що зумовлює якість продукту та доступні ціни.

Асортимент продукції постійно поповнюється і охоплює великий вибір сережок, каблучок, браслетів, ланцюжків, підвісків на різну тематику, виробів з коштовними на напівкоштовними каміннями, прикраси на будь-яку подію, для жінок та чоловіків. Також особливістю ювелірного заводу «Золотий Вік» є великий колекція обручок, що постійно оновлюється.

Виробництво прикрас на заводі здійснюється тільки найсучаснішим обладнанням, в кожному виробі використовуються найкращі коштовні та напівкоштовні камінці та дорогоцінні метали.

Обробка прикрас (в'язання, лиття, штампування, гальванопластика, лазерна та алмазна обробка) виконується на обладнанні кращих італійських та німецьких виробників.

ТОВ «Золотий Вік» має більш ніж 400 магазинів-філій, які знаходяться по всій території України. Найбільше магазинів знаходяться в таких містах: Київ, Львів, Одеса, Миколаїв, Харків, Дніпро, Кривий Ріг, Житомир, Вінниця та інші.

За роки існування підприємства вже створилась велика напрацьована клієнтська база, основний сегмент покупців становить 20-55 років.

Організаційна структура є лінійно-функціональна, вона має за основу розподіл повноважень та відповідальності між окремими функціями управління (рис. 2.1).

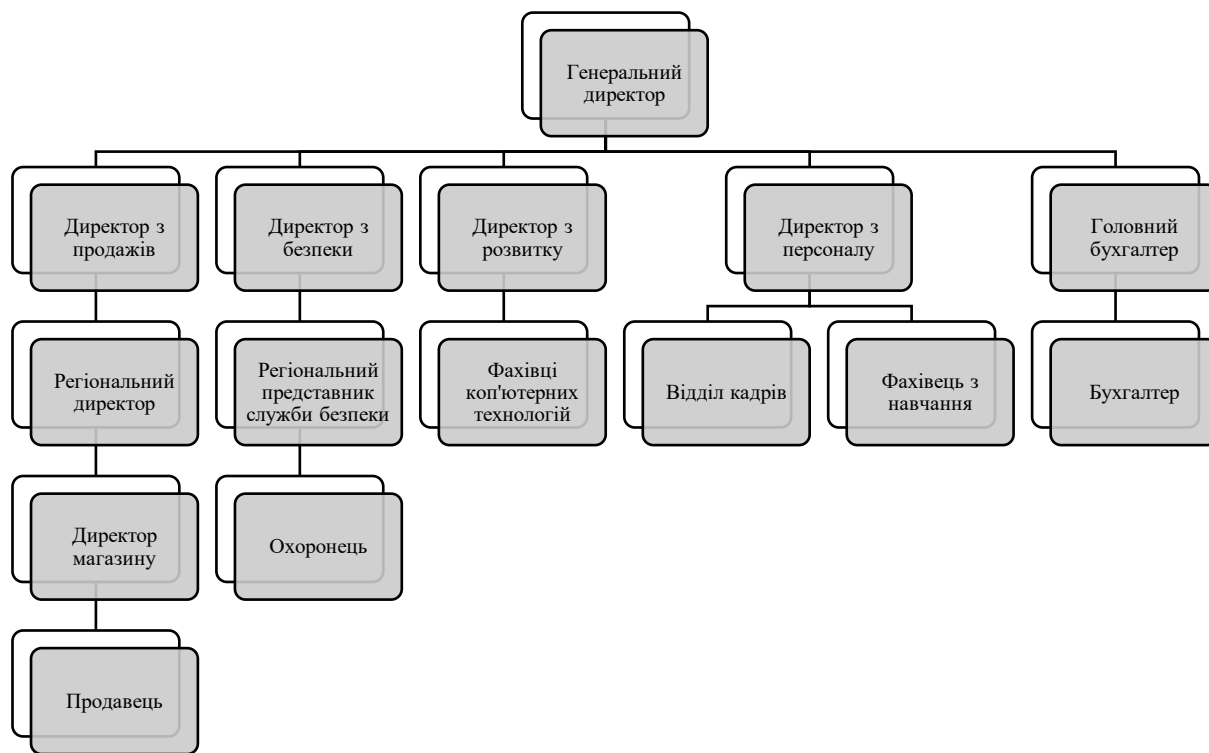


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Золотий Вік»

Дуже важливим фактором в діяльності будь-якого підприємства є фінансово – економічні результати. Для того, щоб підприємство нормально існувало, досягало поставлених цілей та мало змогу розширюватись, воно має бути ефективним та результативним. Ефективністю можна вважати те, що продукт продається правильно, щоб це вияснити потрібно знайти різницю між доходами та витратами підприємства, якщо вона позитивна – це означає, що діяльність підприємства приносить прибуток, а якщо від’ємна – підприємство приносить збитки. Результативність – організація продає той продукт, який задовольняє потреби споживачів, результативність вимірюється та оцінюється кількісно.

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Золотий Вік» в період з 2019-2022 показано в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Золотий Вік» в період з 2019 по 2022 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дохід від реалізації, тис. грн	1919921	2046773	2504314	126852	6,6	4457541	22,4	584393	30,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1568453	1645134	2079142	76681	4,9	434008	26,4	510689	32,6
Фонд заробітної плати, тис. грн	747870	1085237	1511653	337367	45,1	426416	39,3	763783	102,1
Комерційні витрати, тис. грн	1143	1196	1147	53	4,6	-49	-4,1	4	0,3
Дохід до сплати податків, тис. грн	1276	1337	1356	61	4,8	19	1,4	80	6,3
Чистий прибуток, тис. грн	35146	40163	42517	5017	14,3	2354	5,9	7371	21

Аналізуючи таблицю, можна сказати, що підприємство вже більше 20 років на ринку ювелірних прикрас України. За ці роки організація пережила декілька криз та інфляцій в країні, пандемію COVID-19 та зараз живе в умовах

воєнного стану. В 2021 році дохід був меншим ніж в 2020 році, це пов'язано з тим, що компанія почала все більше розширюватись та вкладати гроші в відкриття нових магазинів та на оплату праці всім робітникам.

Таблиця 2.2 – Випуск основних видів ювелірних виробів на ТОВ «Золотий Вік» за 2020-2022 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виробництво ювелірних виробів, тис шт	381,9	406,3	302	24,4	6,6	-104,3	-25,67	-79,9	-21
Сережки, тис шт	46,9	52,3	39,3	5,4	11,6	-13	-24,9	-7,6	-20,9
Каблучки, тис шт	45,1	50,4	39,6	5,3	11,5	-10,8	-21,5	-5,5	-16,2
Обручки, тис шт	55,7	56,1	45,2	0,4	0,7	-10,9	-19,5	-10,5	-12,2
Підвіси, тис шт	62,3	64,5	49,5	2,2	3,5	-15	-23,3	-12,8	-18,9
Ланцюжки, тис шт	51,8	55,5	44,9	3,7	7,1	-10,6	-19,1	-6,9	-20,5
Браслети, тис шт	41,9	43,7	31,8	1,8	4,3	-11,9	-27,3	-10,1	-13,3
Годинники, тис шт	1,4	1,6	0,9	0,2	14,2	-0,7	-43,8	-0,5	-24,1
Ікони, тис шт	1,9	2,1	0,8	0,2	10,5	-1,3	-62	-1,1	-35,7
Прикраси з напівдорогоцінним камінням, тис шт	29,3	33,1	15,1	3,8	12,9	-18	-54,4	-14,2	-57,9
Прикраси з дорогоцінним камінням, тис шт	45,6	47,9	35,1	2,3	5	-12,8	-26,8	-10,5	-48,5

Виходячи з результатів розрахунку даної таблиці, можна сказати, що підприємство ТОВ «Золотий Вік» мало наростаючі темпи виробництва ювелірних прикрас, але зв'язку з війною завод на декілька місяців призупинив свою роботу, і тим самим виробництво знизилось. Також підприємство співпрацює з іншими виробниками ювелірних прикрас та закуповує в них ювелірні вироби.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання основних засобів на ТОВ «Золотий Вік» за 2020 – 2022 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1568453	1645134	2079142	76681	4,9	434008	26,4	510689	32,6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1919921	2046773	2504314	126852	6,6	4457541	22,4	584393	30,4

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий прибуток, тис. грн	35146	40163	42517	5017	14,3	2354	5,9	7371	21
Фондовіддача, грн	3,82	3,67	3,95	-0,15	-3,9	0,28	7,62	0,13	3,4
Фондомісткість, грн	0,26	0,27	0,25	0,01	3,8	-0,2	-7,4	-0,1	3,75

Компанія займається активною волонтерською діяльністю, залучає клієнтів та працівників до збору коштів на допомогу ЗСУ. Підприємство долучилось до збору коштів на дрони від UNITED24, також допомагає тим співробітникам, які захищають нашу країну, або тим, хто опинився в скрутній ситуації.

Проаналізувавши дані показники, можна стверджувати, що ТОВ «Золотий Вік» має стратегію обмеженого зростання, тобто підприємство розвивається, цілі ставляться з урахуванням інфляції та політичного становища в країні. Дана стратегія ефективна тим, що підприємство нарощує свої прибутки, підлаштовуючись під зовнішньо-економічні чинники.

Серед сильних сторін бізнесу можна виділити такі фактори:

- прибутковість (навіть в умовах військового стану підприємство продовжує працювати та отримувати хороші прибутки);
- імідж (компанія ставить на перше місце людей та людську працю, також завжди дослухається до клієнтів, робить все щоб задовольнити навіть самих найвибагливіших клієнтів);
- продукція (організація робить все необхідне для покращення виробництва ювелірних прикрас, постійно слідкує за тенденціями ювелірних прикрас та поновляє свій асортимент);
- організація фірми (якісно побудована організаційна структура, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати);
- соціальна відповідальність (компанія завжди долучається до благодійних зборів).

Також можна охарактеризувати слабкі сторони бізнесу, серед них:

- конкуренція (нині на ринку ювелірних виробів велика конкуренція);
- впровадження новинок (для залучення нових клієнтів та збереження постійних клієнтів потрібно розширювати асортимент виробу та створювати нові цікаві колекції).

2.2 Аналіз персоналу ТОВ «Золотий Вік»

На підприємстві існують свої визначені правила підбору персоналу:

- людина може влаштуватись на роботу тільки в тому випадку, якщо є вакансія, що зумовлена відкриттям нових магазинів, розширенням мережі тощо;
- вакансія розміщується на різних сайтах пошуку роботи, на неї може відгукнутись будь-яка людина;
- після відгуку на вакансію резюме відправляється на пошту HR-спеціаліста, проводиться телефонна розмова з кандидатом;
- після успішного проходження телефонної співбесідизначається очна співбесіда з керівником конкретного відділу, регіону чи підрозділу;
- якщо співбесіду успішно пройдено то керівник запрошує на роботу;
- перші 4 дні проходить стажування, а перший місяць – адаптація, після чого кожен співробітник повинен здати екзамен на знання процедур компанії, асортименту, цінності, тощо;
- вік, освіта, стать та досвід роботи під час прийому на роботу не вважаються важливими;
- на вакансії, які безпосередньо пов'язані з роботою з людьми (продавець, заступник директора магазину, директор магазину, адміністратор залу) віддають перевагу людям охайної зовнішності, без татуювань та яскравого кольору волосся.

На ТОВ «Золотий Вік» персонал по даним категоріям розподіляється так (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 - Розподіл по категоріям працівників ТОВ «Золотий Вік» за 2020-2022 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
				1	2	3	4	5	6
Чисельність працівників, осіб	4987	5768	5032	781	15,66	-736	-12,76	45	0,9
Основні робітники, осіб	3207	3351	3126	144	4,5	-225	-6,72	-81	-2,53
Питома вага, %	64	58	62	-6		4		-2	
Допоміжні робітники, осіб	468	748	513	280	59,82	-235	-31,42	45	9,6
Питома вага, %	9	13	10	4		-3		1	
Службовці, осіб	255	302	267	47	18,43	-35	-11,59	12	4,7
Питома вага, %	5	5	5						
Спеціалісти, осіб	202	263	179	61	130	-84	-32	-23	-11,39
Питома вага, %	4	5	4	1		-1		0	
Керівники, осіб	855	1104	947	249	29,12	-157	14,22	92	10,76
Питома вага, %	17	19	19	2		0		2	

Чисельність працівників на ТОВ «Золотий Вік» в 2022 році в порівнянні з 2021 роком знизилась на 12,76%, тобто на 736 чоловік, це все обумовлено тим, що більшість магазинів закрилось в зв'язку з війною та підприємству довелося скорочувати персонал. Також можна побачити, що на підприємстві ТОВ «Золотий Вік» найбільший відсоток працівників становлять основні робітники, а найменша кількість спеціалістів та службовців. Відсоток основних робітників на підприємстві за даними 2022 року становить 62%, що на 4% більше ніж в попередньому, але через це відсоток допоміжних робітників зменшився на 3%. За 2022 рік службовці та спеціалісти становлять 5 та 4 відсотки від всієї чисельності персоналу. Відсоток керівників – 19%.

Для формування ефективної мотивації праці на підприємстві потрібно знати структуру працівників за гендерною приналежністю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Структура персоналу ТОВ «Золотий Вік» за гендерною приналежністю за 2020- 2023 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чисельність працівників, осіб	4987	5768	5032	781	15,66	-736	-12,76	45	0,9
Кількість жінок, осіб	3497	3965	3569	468	13,38	-396	-10	72	2
Кількість чоловіків, осіб	1490	1803	1462	313	21	-341	-18,94	-28	-1,88
Відсоток жінок, %	70	68	71	-2	-2,86	3	4,41	1	1,42
Відсоток чоловіків, %	30	32	29	2	6,6	-3	9,4	-1	-3,4

У гендерній структурі персоналу на ТОВ «Золотий Вік» переважають жінки. Їх чисельність на 2022 рік становить 3569 осіб, це 71% від загальної кількості персоналу, чоловіків 1462 особи – 29% від загальної чисельності персоналу. Жінки надають перевагу роботі яка пов'язана з продажами, ювелірними прикрасами та ювелірним виготовленням, адже вони більш компетентні в виборі ювелірних прикрас та ця праця не є важкою в фізичному плані та має комфортні умови праці.

Таблиця 2.6 - Вікова структура працівників ТОВ «Золотий Вік» за 2020 – 2022 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чисельність	4987	5768	5032	781	15,66	-736	-12,76	45	0,9

працівників, осіб									
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість працівників віком 18-30 років, осіб	2573	2749	2641	176	6,84	-108	-3,9	68	2,64
Питома вага, %	52	48	53	-4		5		1	
Кількість працівників віком 31-45 років, осіб	1763	2044	1614	281	15,93	-430	21,04	-149	-8,46
Питома вага, %	35	36	32	1		-4		-3	
Кількість працівників віком 46-55 років, осіб	425	597	467	172	40,47	-130	21,78	42	9,88
Питома вага, %	8	10	9	2		-1		1	
Кількість працівників віком 56-65 років, осіб	226	378	310	152	67,25	-68	18	84	37,16
Питома вага, %	5	6	6	1		0		1	

Розглядаючи вікову структуру персоналу на ТОВ «Золотий Вік», можна сказати що за останні 3 роки особливо динаміка не змінилась. Найбільший відсоток становлять співробітники віком 18-30 років, таких на 2022 рік було 53%, працівники віком 31-45 років також становлять не малу частку – 32%, відсоток працівників 46-55 років – 9% та 6% працівників 56-65 років. Як бачимо, персонал на підприємстві досить молодий, це зумовлено тим, що більшість людей в цьому віці починають будувати кар'єру, без досвіду роботи, а компанія надає можливість для розвитку як особистого так і кар'єрного. Також в сфері обслуговування більше перевагу надають працівникам молодого та середнього віку, до 40 років.

Також потрібно розуміти та знати освітній рівень працівників підприємства, для подальшого мотивування в розвитку.

Таблиця 2.7 - Структура працівників за рівнем освіти на ТОВ «Золотий Вік» за 2020 - 2022 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чисельність працівників,	4987	5768	5032	781	15,66	-736	-12,76	45	0,9

Чисельність працівників, осіб	4987	5768	5032	781	15,66	-736	-12,76	45	0,9
-------------------------------	------	------	------	-----	-------	------	--------	----	-----

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість прийнятих, осіб	973	1567	717	594	61	-850	-54,25	-256	-26,32
Кількість звільнених, осіб	465	786	1336	321	69	550	-30,03	871	187,31

Виходячи з даних таблиці яка показує показники плинності кадрів можна зробити висновок, що за 2022 рік чисельність працівників скоротилась на 736 осіб, в порівнянні з 2021 роком, кількість прийнятих осіб зменшилась на 850 чоловік, тобто на 54,25%, а кількість звільнених збільшилась на 550 осіб. Також можна сказати, що до 2022 року кількість прийнятих працівників була значно більшою за кількість звільнених, це свідчило про збільшення кількості робочих місць, через розширення та нові відкриття. Завдяки показникам кількості прийнятих та кількості звільнених працівників можна дослідити плинність кадрів.

Таблиця 2.9 - Аналіз руху персоналу на ТОВ «Золотий Вік» за 2020 – 2022 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	0,27	0,14	0,07	35	-0,13	-48,15	-0,06	-30
Коефіцієнт плинності персоналу	0,09	0,14	0,27	0,05	55,5	0,13	92,8	0,18	200
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	2,09	2	0,53	-0,09	-4,31	-1,47	26,5	-1,56	-74,7

Користуючись формулами коефіцієнта плинності персоналу та співвідношення прийнятих працівників до звільнених можна сказати, що з найменшим коефіцієнтом плинності кадрів був 2020 рік, а з найбільшим коефіцієнтом плинності кадрів був минулий, 2022 рік, через війну, що й досі триває в країні, багато магазинів закрилось і не працюють, тому і число

звільнених працівників збільшилось. Також можна помітити що в 2020 та 2021 роках коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників більший за 1, це свідчить про те, що компанія мала тенденцію до розширення.

2.3 Аналіз ефективності мотивації на ТОВ «Золотий Вік»

Ефективна мотивація праці на підприємстві є основним стимулом до трудової діяльності праці на підприємстві, що зумовлює підвищення результатів діяльності.

Система мотивації праці на ТОВ «Золотий Вік» побудована так, що пов'язує багато мотиваційних підходів та заходів, які стимулюють одного працівника або колектив в цілому, для досягнення поставлених цілей, що покращать ефективність діяльності підприємства.

На ТОВ «Золотий Вік», як і на більшості вітчизняних підприємств, головним стимулюючим фактором є заробітна плата. Ефективність заробітної плати створюється на таких принципах:

- зворотній зв'язок з обох сторін щодо загальних принципів системи заробітної плати;
- якісна та доказова система оцінки праці;
- чіткі та встановлені критерії оцінки праці;
- сформовані нормативи, систематичний контроль з боку керівництва;
- заохочення до праці;
- винагородження за високий рівень якості виконаної роботи.

Таблиця 2.10 - Структура фонду оплати праці персоналу ТОВ «Золотий Вік» за 2020 – 2022 роки на

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фонд заробітної плати, тис. грн	747870	1085237	1511653	337367	45,1	426416	39,3	763783	102,1
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	394210	624773	842795	230563	58,5	218022	34,9	448585	113,8
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	346464	450963	656409	104499	30,2	205446	45,6	309945	89,5
Заохочувальні виплати та компенсації, тис. грн	7196	9501	12449	2305	32	2948	31	5253	73

За даними таблиці можна зробити висновок що фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати зростали відносно фонду оплати праці. Фонд оплати праці зростає разом із інфляцією в країні та збільшенням мінімальної заробітної плати. Якщо порівнювати фонд оплати праці за 2021 та 2022 роки то можна сказати, що фонд оплати праці збільшився на 448585 тис грн, або на 113,8% в зв'язку з військовими діями в країні та великим спадом економіки та зростанням прожиткового мінімуму.

На ТОВ «Золотий Вік» діє преміювання персоналу, цим самим компанія стимулює працівників до підвищення якості виконаної праці, збільшення ефективності праці.

Оплата праці на ТОВ «Золотий Вік» залежить, в першу чергу, від мінімальної заробітної плати, яку встановлює держава, та від можливостей самого підприємства. Показники заробітної плати за 2020 -2022 роки представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка середньої заробітної плати персоналу ТОВ «Золотий Вік» у 2020 -2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фонд заробітної плати, тис. грн	747870	1085237	1511653	337367	45,1	426416	39,3	763783	102,1
Чисельність працівників, осіб	4987	5768	5032	781	15,66	-736	-12,76	45	0,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	12496,92	15178,93	25033,90	2682,01	21,5	9854,97	63,93	12536,98	100,32

Аналізуючи динаміку розмірів середньої заробітної плати на підприємстві можна сказати, що середньомісячна заробітна плата в порівнянні з 2021 роком зросла на 9854,97 грн, а в порівнянні з 2020 зросла на 12536,98 грн. Такий ріст оплати праці зумовлений кризою в країні та війною що триває більше року. Ціни на потреби робітників зростають, тому і зростає заробітна плата.

Також необхідно дослідити порівняння розміру середньорічної заробітної плати на ТОВ «Золотий Вік» та мінімальної заробітної плати, яку встановлює держава (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Показник середньомісячної заробітної плати на ТОВ «Золотий Вік» та мінімальної заробітної плати, встановленої державою за 2020 - 2022 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.	Відхилення 2022/2021рр.	Відхилення 2022/2020рр.

				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньомісячна заробітна плата, грн	12496,92	15178,93	25033,90	2682,01	21,5	9854,97	63,93	12536,98	100,32

Продовження табл. 2.12

Мінімальна заробітна плата, встановлена державою, грн	5000	6500	6700	1500	30	200	3	1700	34
Коефіцієнт випередження заробітної плати на підприємстві та мінімальної заробітної плати, разів	3,2	2,69	3,73	-0,51	-16	1,04	38,6	0,53	16,5

Отже, коефіцієнт випередження більший за 0, тобто організація оплачує працю робітника вище мінімально встановленого державою рівня. Якщо порівнювати з 2021 роком, то середньомісячна заробітна плата зросла на 9000 грн, тобто на 156, 25%, це зумовлено кризою в країні та військовим станом, що підвищив мінімальний прожитковий мінімум.

У ТОВ «Золотий Вік» оплата праці працівникам роздрібної торгівлі нараховується від відсотка що йде за продаж ювелірних прикрас, сертифікатів та інших супутніх товарів (табл. 2.13). Нарахування заробітної плати проводиться на підставі Табеля обліку відпрацьованого часу. «Табель обліку відпрацьованого часу» використовується лише для розподілу плану на день.

Таблиця 2.13 – Розмір мотиваційних доплат за виконання показників продаж ТОВ «Золотий Вік» станом на 01.01.2023 р.

Категорія працівника	Загальні продажі, %	Лиття, %	Срібло, %	Золото, %	Діаманти, %	Інші супутні товари, %
1	2	3	4	5	6	7
1 категорія	1,16	2,51	11	1,9	2,9	15
2 категорія	1,06	2,4	10	1,85	2,86	15
3 категорія	1	2,35	10	1,8	2,77	15
4 категорія	0,97	2,3	10	1,7	2,7	15

Директору магазину ще додаються до нарахування заробітної плати 1,5% від виконання плану, а заступнику директора магазину 1% від виконання плану.

Кожен день працівнику виставляється план і в залежності від коефіцієнту виконання плану нараховується заробітна плата.

Коефіцієнт виконання плану продавця роздрібною торгівлю визначається так: загальні продажі + особисті продажі * КВП особистий.

Встановлені межі для розрахунку коефіцієнта виконання плану:

мінімальний КВП $\leq 0,90$, КВП = 0,90;

максимальний КВП $\geq 1,1$, КВП = 1,1.

За виконання плану від 90% до 110 % КВП дорівнює виконанню плану.

Працівники офісу та заводу отримують заробітну плату згідно встановленого посадового окладу.

Процедура виплати заробітної плати на підприємстві встановлена внутрішнім трудовим розпорядком, який засвідчує, що заробітна плата виплачується не рідше, ніж кожні півмісяця. Дні виплати заробітної плати вважаються: 6 число місяця (виплата заробітної плати з минулий місяць) та 20 число місяця (виплата авансу за відпрацьовані півмісяця).

Преміювання працівників на ТОВ «Золотий Вік» проводиться з метою зацікавлення працівників до якісного виконання роботи, підвищення відповідальності за доручену роботу, однак це застосовується не часто і не є гарантованою виплатою на підприємстві.

ТОВ «Золотий Вік» використовує різні системи оплати праці. Вони з'єднані між собою або доповнюють один одного, це допомагає підприємству досягати якісних та кількісних показників.

Ефективність системи мотивації визначається через порівняння темпів приросту заробітної плати та темпів приросту продуктивності праці.

Таблиця 2.14 – Темпи приросту продуктивності праці на ТОВ «Золотий Вік» за 2020 -2022 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021/2020рр.		Відхилення 2022/2021рр.		Відхилення 2022/2020рр.	
				+-	%	+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий прибуток, тис. грн	35146	40163	42517	5017	14,3	2354	5,9	7371	21
Чисельність працівників, осіб	4987	5768	5032	781	15,66	-736	-12,76	45	0,9
Продуктивність праці	7,04	6,96	8,44	-0,08	-1,14	1,48	21,2	1,4	19,9

Виходячи з даного аналізу, можна зробити висновок, що продуктивність праці на ТОВ «Золотий Вік» за 2022 рік значно збільшилась. За 2020 рік

продуктивність праці становила 7,04 а за 2022 рік 8,44, що більше на 21,2% в порівнянні з 2020 роком. Збільшення ефективності праці говорить про те, що підприємство ефективно використовує робочу силу, тобто персонал.

Таблиця 2.15 – Порівняння показників росту заробітної плати та продуктивності праці на ТОВ «Золотий Вік» за 2020 – 2022 роки

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
1	2	3	4
Продуктивність праці, тис грн/чол	7,04	6,96	8,44
Темп приросту продуктивності праці	-	0,98	1,26
Середньомісячна заробітна плата, грн	12496,92	15178,93	25033,90
Темп приросту заробітної плати	-	1,21	1,65
Коефіцієнт випередження	-	0,8	0,76

Відношення продуктивності праці до середньомісячної заробітної плати з кожним роком зменшується, це свідчить про те, що хоч і продуктивність праці зменшується, на цьому фоні збільшується заробітна плата і цим самим підвищується ефективність мотивації праці працівників. Коефіцієнт випередження менший за 1.

Потрібно порахувати економію чи перевитрати за 2021 та 2022 роки:

- 1) 2021 рік : $1,21 * 1 - 0,8 = 0,41$ - тобто підприємство має перевитрати фонду оплати праці.
- 2) 2022 рік: $1,65 * 1 - 0,76 = 0,89$ – в 2022 році підприємство знову має перевитрати фонду оплати праці.

Також на ТОВ «Золотий Вік» існує система категоризації торгового персоналу, яка створює стимулювання праці. Дана категоризація впливає на співробітника різними факторами, які забезпечують розвиток, збільшення заробітної плати та отримання корпоративної винагороди в формі подарунків, тобто одночасно використовуються 3 різні методики мотивування персоналу.

Категоризація включає в себе 4 категорії, де 4 категорія – працівник початківець, або з найменшою оцінкою, а 1 категорія – найкращий співробітник або працівник з найвищою оцінкою. Для того щоб перейти з категорії в категорію потрібно набрати необхідну кількість «ЗВ-грошей».

«ЗВ-гроші» - внутрішня валюта в компанії «Золотий Вік».

«ЗВ гроші» не є фінансовою мотивацією, це додаткове заохочення для працівників компанії, які працюють на момент відкриття внутрішнього інтернет-магазину, який дозволить кожному співробітнику витратити накопичені «ЗВ-гроші» на подарунки, які їм необхідні.

«ЗВ гроші», безпосередньо, впливають на підвищення категорії, з якою підвищується заробітна плата через збільшення відсотку від продажу. Кожен співробітник має 2 особистих рахунки: перший – «Розрахунок категоризації», де за квартал накопичуються «ЗВ гроші» та регулюють категорію, другий – «Загальний банк», там сумуються всі зароблені «ЗВ гроші» за рік.

Як відбувається перехід з категорії в категорію наведено в таблиці (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Принцип переходу з категорії в категорію в ТОВ «Золотий Вік»

Категорія	Принцип переходу
1	2
Категорія 4	Якщо за квартал, співробітник 4-ї категорії заробив більше 10 000 «ЗВ – грошей» і пройшов планове навчання, то даний співробітник переходить в 3-ю категорію. Його «ЗВ – гроші» переносяться в «Загальний банк». Мотивацією переходу з даної категорії та отримання максимальної кількості «ЗВ-грошей» є кількість штук в день. Співробітники змагаються з іншими торговими точками за кількість штук в день. Змагання відбувається між співробітниками тільки тих ТТ, продажу штук виробів, в яких за минулі 3 місяці потрапляють в одну і ту ж категорію. Система обирає кращого співробітника, тобто того, хто продає найбільше штук в день по компанії, а інші працівники розподіляються у відсотках від кращого.
Категорія 3	Якщо за квартал, співробітник 3-ї категорії заробив більше 10 000 «ЗВ – грошей» і пройшов планове навчання, то даний співробітник переходить в 2-у категорію. Його «ЗВ – гроші» переносяться в «Загальний банк» з множенням на 2. Якщо 4 000-9 999 «ЗВ – грошей», то залишається в 3-й категорії. Якщо менше 4 000, співробітник переходить в 4-у категорію. Після переходу з 4 категорії на 3 категорію система мотивації розширюється. Тут ще до штук в день додаються чеки в день по прийому золота. У даній категорії краще робити акцент на прийом золота так, як за даній показник можна заробити більше «ЗВ - грошей». Штуки в день теж не упускати, тому що цих «ЗВ - грошей» може не вистачити для отримання категорії.

	Так само за проходження перевірок співробітнику нараховуються «ЗВ – гроші». Якщо результат менше 90% то з рахунку ЗВ - гроші віднімаються.
Категорія 2	Якщо за квартал, співробітник 2-ї категорії заробив більше 10 000 «ЗВ – грошей» і пройшов планове навчання, то даний співробітник переходить в 1-у категорію. Його «ЗВ – гроші»

Продовження таблиці 2.16

1	2
	переносяться в «Загальний банк» з множенням на 3. Якщо 6 000-9 999 «ЗВ – грошей», то залишається в 2-й категорії. Якщо менше 6 000, то співробітник переходить в 3-ю категорію. Основний критерій - це продажі в штуках діамантів в день, так само кількість чеків з ломом в день і продажі в шт/день. Залежно наскільки % співробітник відстає від кращого йому нараховуються ЗВ - гроші. На даній категорії співробітник змагається в 3-х рейтингах. У даній категорії краще робити акцент на діаманти так, як за даний показник можна заробити більше «ЗВ - грошей». штуки в день і лом, то ж не упускати так, як цих «ЗВ - грошей» може не вистачити для отримання категорії. Якщо за квартал набрано більше 10 000 ЗВ – грошей, то співробітник переходить з 2-ї до 1-ї категорії та отримує множник балів у 3 рази
Категорія 1	Якщо за квартал, співробітник 1-ї категорії заробив більше 8 000 «ЗВ – грошей» і пройшов планове навчання, то даний співробітник залишається в 1-й категорії. Якщо за квартал, співробітник 1-ї категорії заробив більше 10 000 «ЗВ – грошей», його «ЗВ – гроші» переносяться в «Загальний банк» з множенням на 3. Якщо менше 8 000 «ЗВ – грошей», то даний співробітник перейде до 2-ї категорії. Щоб залишатися в 1-ї категорії, потрібно за квартал набирати не менше 8 000 «ЗВ - грошей». Підтримуючи продаж у в штуках, лом та діаманти на високому рівні.

Кожні 3 місяці рахунок обнулюється, всі зароблені «ЗВ-гроші» переходять в «Загальний банк» та перераховується категорія (працівник може залишитись в тій категорії що й був, або понизити/повисити категорію).

Також кожному працівнику, не в залежності від категорії, добавляються або віднімаються «ЗВ - гроші» за результат якості обслуговування. Сюди входить як результат від таємного покупця, так і опитування клієнтів, які

здійснили покупку саме в цього продавця. Якщо показник якості обслуговування менше 90%, то з рахунку «ЗВ – гроші» віднімаються.

Директора магазинів, так само будуть мати можливість отримати одну з категорій. У Директора магазину будуть 2 критерію: продажі і обслуговування.

Для того щоб перейти з однієї категорії в іншу основним критерієм є планові показники торгової точки. Залежно на скільки виконані всі планові показники нараховуються ЗВ - гроші згідно групи магазину. Так само за показник якості обслуговування співробітниками ТТ, директор магазину отримує ЗВ - гроші. Якщо результат менше 80% то з рахунку ЗВ - гроші віднімаються.

Робота Заступника директора магазину оцінюється за тими ж критеріями, що і у продавця, тільки цим співробітникам щомісяця нараховується 30% від зароблених ЗВ - грошей директора магазину.

Також регіональні директора роблять внутрішні мотивації персоналу, між торговими точками, для збільшення продажу різних груп товару. Мотивують частіше за все «ЗВ-грошіма» або нематеріальними винагородами.

До війни, яка триває вже більше року, на ТОВ «Золотий Вік» час від часу організовувались різні корпоративні заходи, святкування Нового Року, Дня народження компанії та ще різні корпоративні заходи. Дані святкування дозволяють новим працівникам краще адаптуватись в колективі, згуртувати колектив, визнання цінностей підприємства, покращують морально-психологічний клімат в колективі, що підвищує мотивацію працівників та безпосередньо покращує результати діяльності підприємства.

Просування по кар'єрній сходинці вважається основним видом нематеріальної мотивації. На ТОВ «Золотий Вік» просування по посаді можливо тільки тоді, коли є вакансія, та пошук потрібного співробітника здійснюється в межах підприємства.

Якщо розглядати умови праці як одну із чинників мотивації, то можна сказати що на підприємстві досить комфортні умови праці, які забезпечують зручність роботи та полегшують виконання необхідних обов'язків, без додаткового стресу.

На ТОВ «Золотий Вік» кожного ранку проходять мотивуючі наради, які всередині компанії називаються «п'ятихвилинки». Цим самим директор розповідає де є просідаючі зони в роботі та мотивує персонал покращити ефективність праці та усунути всі недоліки для підвищення якості праці.

Підприємство часто використовує мотиваційний чинник, як похвала на публіці. Кожного року по результатам компанії роблять рейтинг кращих працівників та нагороджують званням «Працівник року». Цей метод дуже ефективний, адже він дає змогу найкращому працівнику відчувати, що його

старання не були марними, покращує його самооцінку і відчуття значимості в компанії, а інші працівники таким чином рівняються на нього та прагнуть перевищити його результати.

Гнучкість графіку роботи дає змогу працівнику комбінувати робочий процес та особисте життя. На підприємстві цей метод дає не тільки мотивацію, а й ще й конкурентну перевагу в порівнянні з іншими роботодавцями. Також дуже часто за гарно виконану роботу працівнику дають додаткові вихідні, які він може взяти, коли йому буде це необхідно.

Керівництво ТОВ «Золотий Вік» завжди вітає працівників зі святами. Дуже часто дарують різні нематеріальні подарунки. Кожен співробітник не залишається без уваги на його День народження, компанія вітає його та дарує подарунок з корпоративною емблемою. Цей метод мотивації дуже цінний для працівників, адже кожній людині приємно отримувати подарунки і таким чином компанія показує, що кожен хто працює на підприємстві цінний, адже всі працюють на один результат.

Ще одним методом мотивації на ТОВ «Золотий Вік» є додаткова знижка на продукт компанії, а саме на прикраси. Працівнику на рік дається 5 додаткових знижок, які він може використати. Знижка на прикраси з срібла – 20%, з золота -15%. Тим самим співробітник отримує прикраси по собівартості виробу, без націнки, що виходить значно дешевше ніж зазвичай.

На підприємстві використовується багато методів мотивації, як матеріальної так і нематеріальної, тим самим керівництву компанії необхідно правильно балансувати між цими методами та утримувати мотивацію працівників на високому рівні.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Формування мотивації праці на підприємстві відбувається через удосконалення способів, інструментів та дій, що напряду стосуються мотивації працівника.

Аналізуючи проведену роботу, можна сказати, що мотивація – це складний психологічний процес, який проходить в півсвідомості людини та обумовлений конкретними факторами, що націлюють людину на результат.

Сучасні економічні методи дослідження мотивації побудовані на теоріях мотивації та поділяються на два блоки: змістовні теорії (теорія потреб А. Маслоу, двохфакторна теорія Ф. Герцберга, теорії «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора) та процесуальні теорії (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорії Л. Портера та Е. Лоулера).

Однією із головних завдань менеджера будь-якого підприємства є формування якісної системи мотивації праці робітників. Дана система включає в себе:

- виявлення потреби працівників;
- розробка системи винагороди за отримані якісні результати роботи;
- застосування різних форм оплати праці;
- використання стимулів, що ефективно діють на підвищення мотивації працівників.

Створюючи модель мотивації керівник перш за все повинен орієнтуватися на характеристику колективу, особистий досвід та інтуїцію. На сьогоднішній день побудова мотивації на підприємствах країни базується на матеріальному стимулювання та індивідуальному підборі методу мотивації в залежності від обставин.

Система мотивації – сукупність методів та дій, які стимулюють окремого працівника або колектив в цілому до досягнення як індивідуальних цілей, так і цілей всього підприємства.

Формування системи мотивації праці працівників організації – це створення ефективної системи стимулювання співробітників, враховуючи мотивуючі фактори, бажання та потреби працівників підприємства, при цьому не відходячи від встановлених цілей підприємства.

Дослідження показують, що методи мотивації праці працівників можна класифікувати на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні методи включають в себе заробітну плату, премії, виплати, компенсації та інші фінансові витрати підприємства, а нематеріальні методи мотивують працівника іншими способами, які не включають в себе фінансові витрати, або вони мінімальні.

Заробітна плата є найбільшою мотивацією працівника. Вона містить різні форми та поділяється на види: відрядна та почасова.

Відрядна оплата праці передбачає розрахунок заробітної плати через кількість виготовленої продукції та поділяється на такі підвиди:

- пряма відрядна;
- відрядно-преміальна;
- відрядно-прогресивна;
- непряма відрядна;
- акордна.

Почасова заробітна плата розраховується за відпрацьований час та містить в себе такі підвиди:

- проста почасова;
- почасово-преміальна.

В залежності від впливу потреб на працівника методи мотивації поділяють на: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Розглядаючи організаційно-адміністративні методи можна сказати, що вони засновані на організаційній структурі підприємства і полягають в тому, що працівник підпорядковується впливу через вищу посаду іншого працівника. Також ці методи охоплюють планування, інструктаж та контроль.

В економічних методах мотивація до виконання завдання викликається через економічні стимули. Тут знову таки потрібно виділити, в першу чергу, заробітну плату. Даний метод ґрунтується на винагороді, яку отримує працівник за виконане завдання і тим самим стимулюється якість, швидкість та кількість виконаної роботи.

Через соціально-психологічні методи мотивації вплив на працівника відбувається соціальні, релігійні та інші бажання та інтереси людей та здійснюють спонукання до виконання поставленого перед ним завдання.

Найефективнішим методом мотивації вважають економічний метод, але на сьогоднішній день, головне завдання менеджера полягає у моральному стимулюванні робітників. Керівник повинен зацікавити своїх підлеглих у роботі, та зробити так, щоб якість виконання роботи залежала не тільки від отриманої заробітної плати, ай від соціально-моральних стимулів, щоб кожен працюючий отримував задоволення від своєї роботи та ефективно працював на досягнення цілей компанії.

Під час формування мотивації праці на підприємстві потрібно не забувати ще про нематеріальні способи мотивування. Найбільш ефективними вважаються:

- можливість кар'єрного росту;
- комфортні умови праці;

- мотивуючі наради;
- тимбілдинг;
- похвала на публіці;
- гнучкий графік роботи;
- додаткові вихідні;
- поздоровлення зі святами;
- знижки на продукт компанії;
- швидкий та обґрунтований зворотній зв'язок.

Для того, щоб сформувати якісну систему мотивації менеджер повинен використовувати декілька методів мотивування та навіть створювати індивідуальний підхід до кожного працівника.

ТОВ «Золотий Вік» - №1 на ринку ювелірних виробів, в січні 2022 року компанія налічувала понад 500 магазинів мережі. Також у компанії є власний завод по виготовленню ювелірних виробів, який також працював на розширення, але зараз діяльність призупинилась і компанія вимушена закупувати прикраси в других ювелірних брендів.

Місія підприємства звучить так: «Ми даємо можливість прикрасити своє життя і яскраво виразити почуття до близьких, зберігаючи щасливі моменти в ювелірній прикрасі».

Серед цінностей можна виділити п'ять основних:

- команда;
- розвиток;
- клієнтоорієнтованість;
- справедливість;
- результативність.

Довгострокова мета організації – розширення клієнтської бази, мотивувати персонал працювати на кращий результат, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу та розширення асортименту продукції.

Організаційна структура ТОВ «Золотий Вік» має лінійно-функціональний тип, на чолі підприємства стоїть генеральний директор.

Компанія займається активною волонтерською діяльністю, залучає клієнтів та працівників до збору коштів на допомогу ЗСУ. Підприємство долучилось до збору коштів на дрони від UNITED24, також допомагає тим співробітникам, які захищають нашу країну, або тим, хто опинився в скрутній ситуації.

Серед сильних сторін бізнесу можна виділити такі фактори:

- прибутковість;
- імідж;
- продукція;

- організація фірми
- соціальна відповідальність.

Також можна охарактеризувати слабкі сторони бізнесу, серед них:

- конкуренція (нині на ринку ювелірних виробів велика конкуренція);
- впровадження новинок (для залучення нових клієнтів та збереження постійних клієнтів потрібно розширювати асортимент виробу та створювати нові цікаві колекції).

Фінансово-економічні показники підприємства свідчать про те, що підприємство навіть в умовах війни функціонує та отримує великий прибуток.

На підприємстві на кінець 2022 року числилось 5032 працівників, серед яких 71% - це жінки. Взагалі, в порівнянні з 2021 роком чисельність знизилась на 12,76%, тобто на 736 чоловік, це все обумовлено тим, що більшість магазинів закрилось в зв'язку з війною та підприємству довелось скорочувати персонал. Також можна побачити, що на підприємстві ТОВ «Золотий Вік» найбільший відсоток працівників становлять основні робітники, а найменша кількість спеціалістів та службовців. Відсоток основних робітників на підприємстві за даними 2022 року становить 62%, що на 4% більше ніж в попередньому, але через це відсоток допоміжних робітників зменшився на 3%. За 2022 рік службовці та спеціалісти становлять 5 та 4 відсотки від всієї чисельності персоналу. Відсоток керівників – 19%.

Якщо розглядати вікову структуру працівників підприємства то найбільший відсоток працівників віком 18-30 років – 53%, а найменший віком 56-65 років – 6%. Коефіцієнт плинності кадрів за 2022 рік становить 0,27, це зумовлено тим, що велику кількість персоналу скоротили через військові дії в країні та закриття магазинів на сході та півдні України.

Стратегія компанії полягає у виробництві ювелірних виробів, які будуть задовольняти вимоги навіть найвибагливіших клієнтів. Вид стратегії компанії – стратегія обмеженого зростання, адже підприємство розширяється, відкриваються нові торгові точки, але з урахуванням зовнішньо-економічних та політичних чинників.

Під час проведення дослідження системи мотивації праці працівників ТОВ «Золотий Вік» було виявлено такі недоліки:

- відсутність моніторингу мотиваційного стану працівників;
- відсутність премій за виконання або перевиконання планових показників;
- складна система переходу з категорій в категоризації;
- відсутність створеної бази кадрового резерву.

Для вирішення вищеперерахованих недоліків потрібно впровадити такі видозмінення системи:

- проводити кожні півроку опитування щодо мотиваційних чинників працівників. Також пропонуємо створити посаду, яка буде займатись виключно формуванням системи мотивації праці працівників організації та відповідатиме за стимулювання працівників. Потім потрібно буде налагодити систему комунікацій між відділами і нововведеною посадою. І вже тоді в цей відділ буде надходити інформація про вмотивованість працівників і задоволеність від роботи. Там вже її будуть аналізувати та проводити дослідження, щоб покращити систему мотивації на підприємстві та адаптувати її під працівників;

- за виконання або перевиконання планових показників працівникам роздрібної торгівлі не виплачують премії, тим самим погіршується мотивація працівників на виконання плану. Потрібно встановити премію 10% на виконання плану та 20% на перевиконання плану вище 130%;

- на ТОВ «Золотий Вік» методом нематеріальної мотивації є категоризація, і частіше за все звичайним продавцям в роздрібній торгівлі дуже важко перейти в іншу категорію. Це зазвичай зв'язано з тим, що продавці які продають штуки за день, лом та діаманти менше 35% від кращого, то не отримують ЗВ-гроші. Виходячи з даної проблеми ми пропонуємо на підприємстві додати ЗВ-гроші в розмірі 200 ЗВ-грошей тим продавцям, які продають менше ніж 35% від кращого. Тим самим мотивація співробітників не падає та вони дивлячись на результати інших співробітників будуть виконувати свою роботу якісніше та досягати кращого;

- впровадження політики планування кар'єри створить підприємству додаткову базу кадрового резерву з працівників, що вже працюють на підприємстві та дозволить керівникам делегувати повноваження та підготовлювати їх на нову посаду.

Можна зробити висновок, що для формування ефективної системи мотивації праці працівників організації потрібно використовувати різні методи як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Це покращить вмотивованість працівників, крім того, правильно підібрані методи мотивації позитивно вплинуть на фінансові результати ТОВ «Золотий Вік».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

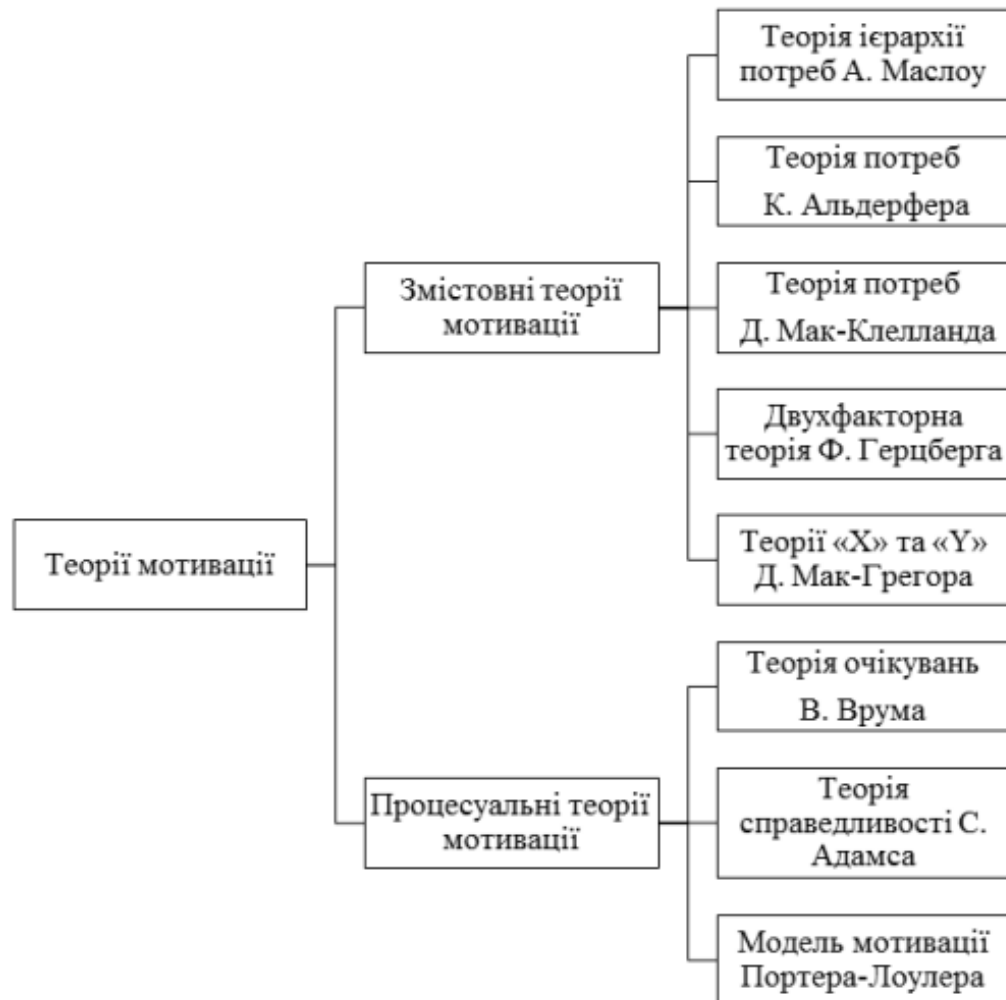
1. Що таке мотивація персоналу. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/976-motivaciya-personalu-ce-rozrobka-sistemi-motivacii.html#637a8>. (дата звернення: 25.02.2023)
2. Мотивація: поняття та роль. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14501/> (дата звернення: 25.02.2023).
3. Студентська б-ка. Мотиви і мотивація. URL: <https://buklib.net/books/24605/> (дата звернення: 25.02.2023).
4. Мотивація і стимулювання. URL: https://stud.com.ua/31822/menedzhment/motivatsiya_stimulyvannya (дата звернення: 25.02.2023).
5. Механізм мотивації. Мотив і стимул. URL: https://stud.com.ua/86630/menedzhment/mehanizm_motivatsiyi_motiv_stimul (дата звернення: 25.02.2023).
6. Мотивація: сутність, теорії та сучасність. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/28183/> (дата звернення: 26.02.2023).
7. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/> (дата звернення: 26.02.2023).
8. Змістовні теорії мотивації. URL: https://pidru4niki.com/13660212/psihologiya/zmistovni_teoriyi_motivatsiyi (дата звернення: 26.02.2023).
9. Вікіпедія. Піраміда потреб Абрагама Маслоу. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Піраміда_потреб_Абрагама_Маслоу (дата звернення: 26.02.2023).
10. Організація праці менеджера. URL: https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/23367/1/Скібіцька_Організація%20праці%20менеджера.pdf. (дата звернення: 26.02.2023).
11. Основи менеджменту. URL: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/Основы%20менеджмента.%20МесконМ.,%20Альберт%20М.,%20Хедоури%20Ф.,1997-704%20стр.pdf> (дата звернення: 26.02.2023).
12. Менеджмент. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/Менеджмент%20Шкільняк.pdf> (дата звернення: 26.02.2023).
13. Економіка та соціологія праці. URL: <http://ebib.pp.ua/ist-16--idz-ax266.html> (дата звернення: 26.02.2023).
14. Управління персоналом. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf> (дата звернення: 26.02.2023).

15. Основи кадрового менеджменту.
URL: https://pidru4niki.com/1883111950985/menedzhment/kadroviy_menedzhment (дата звернення: 03.03.2023).
16. Основи менеджменту.
URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf> (дата звернення: 03.03.2023).
17. Теорія мотивації Д.Мак Клеланда. URL: https://pidru4niki.com/15950210/menedzhment/teoriya_motivatsiyi_dmak_klelanda (дата звернення: 26.02.2023).
18. Вікіпедія. Теорія потреб К. Альдерфера. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_потреб_К._Альдерфера (дата звернення: 26.02.2023).
19. Двофакторна теорія мотивації Герцберга. URL: <https://eab.com.ua/dvofaktorna-teoriia-motivacii-gercberga> (дата звернення: 26.02.2023).
20. Теорії "X" і "Y" Д. МакГрегора. URL: https://pidru4niki.com/17190512/ekonomika/teoriyi_x_u_makgregora (дата звернення: 27.02.2023).
21. Теорія очікування Віктора Врума. URL: https://pidru4niki.com/75147/menedzhment/teoriya_ochikuvannya_viktora_vruma (дата звернення: 27.02.2023).
22. Теорія Адамса в мотивації. URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/teoriya-adamsa-v-motivatsii-318> (дата звернення: 27.02.2023).
23. Процесуальні теорії мотивації. URL: https://pidru4niki.com/12631113/menedzhment/protsesualni_teoriyi_motivatsiyi (дата звернення: 27.02.2023).
24. Методи мотивації праці. URL: <https://studfile.net/preview/5438283/page:54/> (дата звернення: 27.02.2023).
25. Мотивація: система, моделі та методи. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14622/> (дата звернення: 27.02.2023).
26. Доходи населення та джерела їх формування. URL: <https://buklib.net/books/26252/> (дата звернення: 02.03.2023).
27. Сучасні методи мотивації персоналу. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_vlasenko.htm (дата звернення: 02.03.2023).
28. Сучасні інструменти мотивації праці персоналу. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_vlasenko.htm (дата звернення: 02.03.2023).
29. 10 ідей, як мотивувати працівників нематеріально. URL: <https://ua.gbc-time.com/article/10-idei-yak-motivuvati-pracivnikov-nematerialno66123.html> (дата звернення: 11.04.2023).

30. Персонал підприємства та його класифікація. URL: <https://buklib.net/books/24836/> (дата звернення: 11.04.2023).
31. Персонал підприємства. Склад та структура. URL: <https://buklib.net/books/33404/> (дата звернення: 11.04.2023).
32. Персонал підприємства, його склад. Структура персоналу підприємства, чинники, що впливають на неї. Управління персоналом підприємства. Продуктивність праці, показники і методи її вимірювання. URL: <https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2021/09/grishhenko-є.k.-ekonomika-pidpriemstva-urok-20-21.pdf> (дата звернення: 24.04.2023).
33. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету 2020*. 2020. 5 черв. С. 244. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/44-2.pdf> (дата звернення: 25.04.2023).
34. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_met a&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vcndtue_2013_1_27 (дата звернення: 03.03.2023).
35. Вікіпедія. Преміювання працівників: поняття, види, порядок. URL: https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Преміювання_працівників:_поняття,_види,_порядок (дата звернення: 27.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А Види теорій мотивацій



Додаток Б
Модель Портера та Лоурела

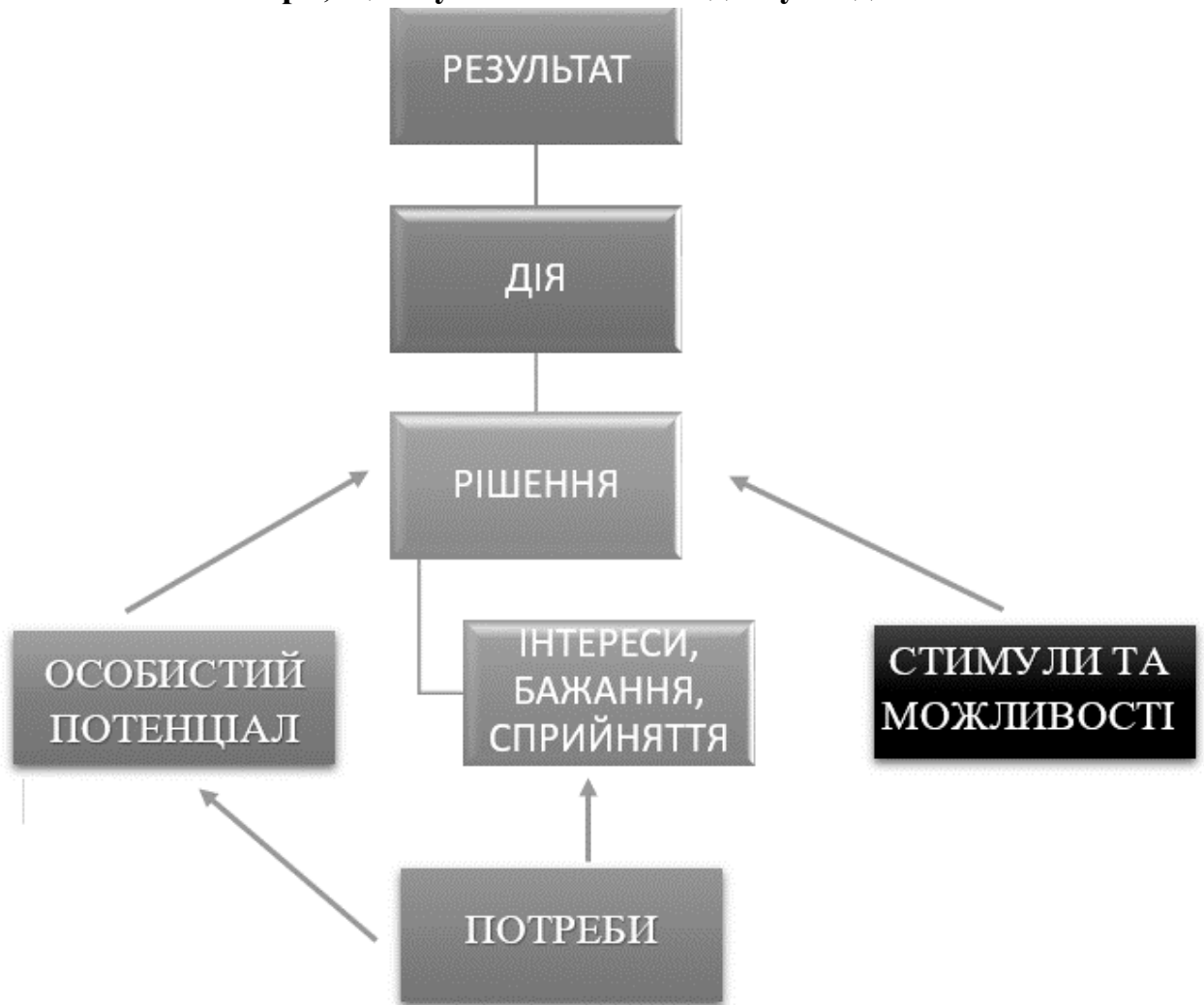


Додаток В

Механізм мотивації персоналу



Додаток Г
Фактори, що обумовлюють поведінку людини



Додаток Д
Схема отримання ЗВ-грошей продавцю в 4 категорії

4-а категорія ЗВ		
% від кращого	Продажі	Всього ЗВ-грошей
1	2	3
95-100	5500	5500
90-94	5000	5000
85-89	4700	4700
80-84	4500	4500
75-79	4200	4200
70-74	3500	3500
65-69	3200	3200
60-64	3000	3000
55-59	2700	2700
35-54	2500	2500

Додаток Е
Схема отримання ЗВ-грошей за якість обслуговування продавця

Результат	Кількість ЗВ-грошей
100%	700
98-99%	500
96-97%	300
95-94%	100
91-93%	0
87-90%	-300
85-86%	-500
80-84%	-700
0-79%	-1000

Додаток Є
Схема отримання ЗВ-грошей продавцю в 3 категорії

	3-а категорія ЗВ		
% від кращого	Продажі	Лом	Всього ЗВ-грошей
1	2	3	4
95-100	2200	3300	5500
90-94	2000	3000	5000
85-89	1880	2820	4700
80-84	1800	2700	4500
75-79	1680	2520	4200
70-74	1400	2100	3500
65-69	1280	1920	3200
60-64	1200	1800	3000
55-59	1080	1620	2700
35-54	1000	1500	2500

Додаток Ж
Схема отримання ЗВ-грошей продавцю в 2-1 категорії

2-1 категорія ЗВ				
% від кращого	Продажі	Лом	Діаманти	Всього ЗВ- грошей
1	2	3	4	5
95-100	1200	1750	2550	5500
90-94	1100	1600	2300	5000
85-89	1020	1480	2200	4700
80-84	975	1425	2100	4500
75-79	910	1330	1960	4200
70-74	750	1100	1650	3500
65-69	700	1000	1500	3200
60-64	650	950	1400	3000
55-59	585	855	1260	2700
35-54	570	780	1150	2500

Додаток 3
Схема отримання ЗВ-грошей директору магазину

Повна група					
Бал	Всього	Вал	Діаманти	Лом	Срібло
1	2	3	4	5	6
>130	3750	2060	750	556	375
121-130	3600	1980	720	540	360
111-120	3150	1730	630	475	315
103-110	2700	1490	540	400	270
100-102	2250	1235	450	340	225
96-99	1800	990	360	270	180
91-95	1350	745	270	200	135
85-90	900	495	180	135	90
85<	0	0	0	0	0

Додаток II
Схема отримання ЗВ-грошей за якість обслуговування директора
магазину

Результат	Кількість ЗВ-грошей
100%	1750
95-99%	1320
90-94%	890
80-89%	0
70-79%	-300
60-69%	-890
40-59%	-1320
0-39%	-1750

Додаток І
Схема отримання ЗВ-грошей заступнику директора магазину в 4
категорії

% від кращого	4-а категорія ЗВ		
	Продажі	30% від ДМ	Всього ЗВ-грошей
1	2	3	4
95-100	3850	1650	5500
90-94	3500	1500	5000
85-89	3290	1410	4700
80-84	3150	1350	4500
75-79	2940	1260	4200
70-74	2450	1050	3500
65-69	2240	960	3200
60-64	2100	900	3000
55-59	1890	910	2700
35-54	1750	750	2500

Додаток І
Схема отримання ЗВ-грошей заступнику директора магазину в 3 категорії

3 категорія ЗВ				
% від кращого	Продажі	Лом	30% від ДМ	Всього ЗВ-грошей
1	2	3	4	5
95-100	1650	2200	1650	5500
90-94	1500	2000	1500	5000
85-89	1410	1880	1410	4700
80-84	1350	1800	1350	4500
75-79	1260	1680	1260	4200
70-74	1050	1400	1050	3500
65-69	960	1280	960	3200
60-64	900	1200	900	3000
55-59	810	1080	810	2700
35-54	750	1000	750	2500

Додаток К
Схема отримання ЗВ-грошей заступнику директора магазину в 2-1
категорії

2-1 категорія ЗВ					
% від кращого	Продажі	Лом	Діаманти	30% від ДМ	Всього ЗВ- грошей
1	2	3	4	5	6
95-100	1100	1100	1650	1650	5500
90-94	1000	1000	1500	1500	5000
85-89	940	940	1410	1410	4700
80-84	900	900	1350	1350	4500
75-79	840	840	1260	1260	4200
70-74	700	700	1050	1050	3500
65-69	640	640	960	960	3200
60-64	600	600	900	900	3000
55-59	540	540	810	810	2700
35-54	500	500	750	750	2500

Додаток Л
Комплексна програма заходів із удосконалення системи мотивації
праці працівників організації на ТОВ «Золотий Вік»

Назва заходу	Спрямованість заходу	Очікуваний результат
Проведення моніторингу мотиваційного стану працівників	Покращення організації проведення досліджень мотиваційного стану працівників	Визначення та виявлення недоліків в механізмі мотивації персоналу, покращення мотивації персоналу, збільшення ефективності праці на підприємстві, зріст продаж на підприємстві
Впровадження премій за виконання або перевиконання плану	Впровадження додаткового методу стимулювання праці працівників	Покращення мотивації праці працівників організації, підвищення якості обслуговування, збільшення обсягів продажу
Створення прозорої системи категоризації працівників	Удосконалення сучасних методів нематеріальної мотивації	Збільшення ефективності праці, покращення мотивації працівників, створення додаткового мотивування працівників
Впровадження політики планування кар'єри	Розвиток персоналу підприємства, використання делегування та підвищення по посаді, як методу мотивування персоналу	Створення бази кадрового резерву, підвищення мотивації праці, збільшення продуктивності праці